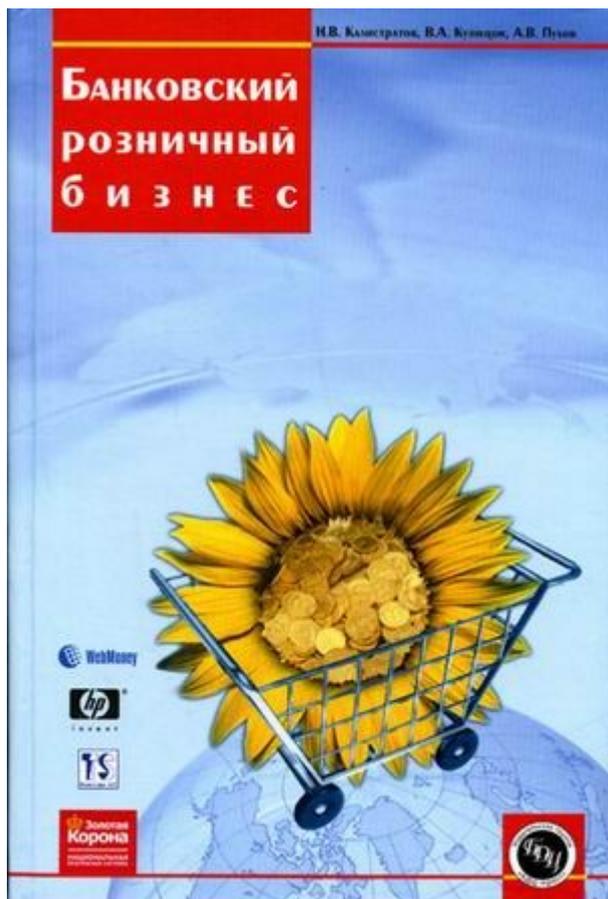


## Банковский розничный бизнес



Калистратов Н.В., Кузнецов В.А., Пухов А.В. Банковский розничный бизнес - Издательская группа "БДЦ-пресс", 2006 г.

Данная книга носит характер практического пособия и представляет собой обобщение многолетнего управленческого опыта в области банковской розницы: сберегательного дела, кредитной работы, карточного, валютно-обменного бизнесов, системы денежных переводов и других направлений. Особое внимание уделено вопросам экономической оценки бизнес-шагов, выстраиванию экономически эффективной стратегии, тактики ведения бизнеса, а также технологическим аспектам функционирования инфраструктуры банковской розницы и ее автоматизации

Для руководителей розничного направления банков, специалистов кредитных, карточных и других "розничных" отделов, студентов, широкого круга лиц, интересующихся розничными банковскими услугами

дата выпуска: 2006 г.

ISBN: 5-93306-076-3

язык: русский

количество страниц: 424 стр. переплет: твердый

формат: 60x90/16 (145x215 мм)

тираж: 2500 экз.

# Содержание:

## ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ РОЗНИЧНЫХ ОПЕРАЦИЙ БАНКА.....

### 1.1. Структура управления бизнесом и место розницы в деятельности универсального банка.....

- 1.1.1. Универсальный банк.....
- 1.1.2. Место розницы в универсальном банке\*(2).....
- 1.1.3. Управление розничным бизнесом.....

### 1.2. Инфраструктура розничного бизнеса.....

- 1.2.1. Учреждения банка.....
- 1.2.2. Офисы самообслуживания.....
- 1.2.3. Он-лайн представительства.....
  - Развитие сети приема карт.....
  - Торговый эквайринг.....
  - HP OpenBank.NET: эффективная архитектура для Многоканального обслуживания физических лиц.....
    - Задачи, которые ставит рынок.....
    - Платформа HP OpenBank.NET.....
    - Оптимизация портфеля услуг и снижение рисков.....
    - Основные возможности и преимущества HP OpenBank.NET.....
    - Компоненты платформы HP OpenBank.NET.....
    - На пути к адаптивному предприятию.....
    - Программные продукты HP OpenView для управления ИТ-инфраструктурой предприятий.....
    - Внешторгбанк. Пример внедрения HP OpenView.....
      - Проблема.....
      - Решение HP. Этапы проекта.....
      - Преимущества.....
  - CRM и Call-center в розничном бизнесе.....
    - CRM-система.....
    - Call-center.....

### 1.3. Информационная модель розничного бизнеса.....

- 1.3.1. Производственный подход к ведению дел.....
- 1.3.2. Основополагающий организационно-технологический принцип.....
- 1.3.3. Формализация розничной структуры банка.....
- 1.3.4. Моделирование банковских операций и бухгалтерского учета.....
- 1.3.5. Классификация рабочих мест банковского подразделения.....
- 1.3.6. Касса.....
- 1.3.7. Применение информационной модели.....

## ГЛАВА 2. РОЗНИЧНЫЕ ПРОДУКТЫ БАНКА.....

### 2.1. Классификация розничных операций.....

### 2.2. Классические розничные услуги.....

- 2.2.1. Сберегательный бизнес.....
  - Вклады (депозиты).....
  - Накопление для будущих трат.....
  - Сохранение заработанных денег.....
  - Получение ренты.....
  - Общие фонды банковского управления (ОФБУ).....
- 2.2.2. Кредитование.....
  - Ипотечные кредиты (целевое кредитование).....
  - Автокредитование (целевое кредитование).....
  - Потребительские кредиты (целевое кредитование).....
  - Кредиты на неотложные нужды (кредит без определенной цели).....
  - Кредитные карты (кредит без определенной цели).....
- 2.2.3. Расчеты и кассовые операции.....

Переводы.....	
Дорожные чеки.....	
Коммерческие чеки.....	
2.2.4. Валютный обмен.....	
2.2.5. Хранение и перевозка ценностей.....	
Хранение ценностей.....	
Перевозка ценностей.....	
ПРОНИТ: комплексное решение для банков, обслуживающих физических лиц.....	
Основные функции системы.....	
Дополнительные возможности системы.....	
<b>2.3. Банковские карты.....</b>	
2.3.1. Доходы и расходы карточного центра прибыли.....	
Управление доходами и расходами.....	
Доходы, цены, тарифы.....	
Характеристика доходов по видам.....	
Экономика эквайринга.....	
Характеристика мечант.....	
Основные условия договора.....	
Выдача наличных*(27) и АТМ-эквайринг.....	
Расходы и их классификация.....	
Работа с активами и пассивами.....	
Планирование бизнеса.....	
Экономические тенденции.....	
2.3.2. Разработка и реализация зарплатного проекта.....	
Определение и основные характеристики зарплатного проекта.....	
Целевая аудитория.....	
Привлечение клиентов.....	
Этапы и методы подготовки и заключения соглашения.....	
Внедрение зарплатного проекта.....	
Эксплуатационный период.....	
Поддержание и развитие взаимодействия.....	
Завершение зарплатного проекта.....	
2.3.3. Комментарий к новому Положению Банка России "Об эмиссии банковских карт и об операциях, совершаемых с использованием платежных карт".....	
О новом Положении Банка России и его принципах.....	
Комментарии к главе 1.....	
Комментарии к главе 2.....	
Комментарии к главе 3 и заключительным положениям.....	
<b>2.4. Перспективные платежно-расчетные инструменты.....</b>	
2.4.1. Розничные банковские услуги и перспективы их развития.....	
2.4.2. Потребительские характеристики электронных денег и интернет-банкинга.....	
2.4.3. Современная интерпретация понятия "электронные деньги": модель денежных обязательств.....	
2.4.4. Виды и классификация электронных денег.....	
2.4.5. Характеристика российских систем электронных денег.....	
WebMoney Transfer.....	
Яндекс.Деньги.....	
Последовательность действий при работе системы PayCash.....	
Преимущества системы Яндекс.Деньги.....	
RuPay.....	
Преимущества и особенности системы RuPay.....	
e-port.....	
Другие российские системы.....	
2.4.6. Немного о зарубежных системах.....	
E-Gold.....	
PayPal.....	
Австрийская национальная система электронных кошельков*(76) Quick.....	
Visa Cash.....	
Mondex.....	
CyberCoin.....	
E-cash.....	

- [2.4.7. Перспективы развития.....](#)
- [2.4.8. Интернет-супермаркет финансовых услуг.....](#)

## **ПРИЛОЖЕНИЯ.....**

### **Операционные порядки.....**

- [Приложение 1. Порядок совершения операций с банковскими картами в учреждениях АКБ "Первый карточный банк".....](#)
  - [Термины и определения.....](#)
  - [Список сокращений, принятых в Порядке.....](#)
  - [Раздел 1. Общие положения.....](#)
    - [1.1. Подразделения, участвующие и отвечающие за выполнение операций.....](#)
    - [1.2. Основные положения.....](#)
  - [Раздел 2. Порядок оформления банковской карты.....](#)
    - [2.1. Пакет документов, необходимый для оформления банковской карты.....](#)
    - [2.2. Порядок действий сотрудника учреждения банка при приеме документов.....](#)
    - [2.3. Поступление пакета документов для оформления банковских карт в карточный центр и выпуск банковских карт.....](#)
  - [Раздел 3. Выдача персонализированной банковской карты и конверта с ПИН-кодом.....](#)
    - [3.1. Получение и хранение персонализированных банковских карт учреждениями банка.....](#)
    - [3.2. Выдача банковской карты и конверта с ПИН-кодом физическому лицу.....](#)
    - [3.3. Выдача корпоративной банковской карты и конверта с ПИН-кодом представителю юридического лица.....](#)
    - [3.4. Невостребованные банковские карты.....](#)
  - [Раздел 4. Перевыпуск карт.....](#)
    - [4.1. Очередной перевыпуск \(продление срока действия БК\).....](#)
    - [4.2. Досрочный перевыпуск.....](#)
  - [Раздел 5. Выдача физическим/юридическим лицам выписок из лицевых счетов для расчетов по операциям, совершенным с использованием банковских карт.....](#)
    - [5.1. Выдача выписок из лицевых счетов физическим лицам.....](#)
    - [5.2. Выдача выписок из лицевых счетов юридическим лицам.....](#)
  - [Раздел 6. Разрешение спорных ситуаций и претензий клиентов.....](#)
  - [Раздел 7. Блокировка и восстановление утраченной/похищенной банковской карты.....](#)
  - [Раздел 8. Завершение обслуживания карты банком, закрытие ЛС/ЛСК.....](#)
    - [8.1. Основные условия и правила закрытия БК и ЛС/ЛСК.....](#)
    - [8.2. Действия сотрудника учреждения банка при закрытии карты и ЛС/ЛСК по инициативе владельца счета/держателя карты.....](#)
  - [Раздел 9. Работа с овердрафтами.....](#)
  - [Раздел 10. Бухгалтерский учет операций по банковским картам.....](#)
    - [10.1. Учет бланков \(заготовок\) банковских карт.....](#)
    - [10.2. Учет бланков \(заготовок\) банковских карт, переданных спонсору.....](#)
    - [10.3. Учет персонализированных банковских карт, полученных у спонсора.....](#)
    - [10.4. Учет приема/передачи персонализированных банковских карт из КЦ в учреждение банка Аля московских учреждений.....](#)
    - [10.5. Учет невостребованных персонализированных банковских карт.....](#)
    - [10.6. Структура лицевых счетов для расчетов с использованием банковских карт.....](#)
    - [10.7. Формирование книги регистрации лицевых счетов.....](#)
    - [10.8. Внесение денежных средств на лицевой счет для расчетов с использованием банковских карт.....](#)
    - [10.9. Расчет с клиентом по операциям, совершенным с использованием БК.....](#)
    - [10.10. Удержание комиссий с клиента.....](#)
    - [10.11. Учет возникшей ссудной задолженности и процентов по ней.....](#)
    - [10.12. Погашение ссудной задолженности с ЛС/ЛСК.....](#)
    - [10.13. Начисление процентов на остаток по ЛС/ЛСК.....](#)
    - [10.14. Возврат средств клиенту.....](#)
    - [10.15. Выверка остатков по ЛС/ЛСК в конце операционного дня.....](#)
  - [Раздел 11. Валютный контроль по операциям, совершаемым с использованием БК.....](#)
- [Приложение 2. Порядок выдачи наличных средств в АКБ "Первый карточный банк" держателям банковских карт.....](#)
  - [Соглашение по терминологии.....](#)
  - [1. Порядок обслуживания держателей банковских карт.....](#)
  - [2. Обязанности кассира.....](#)

2.1. Плата, взимаемая банком за выдачу наличных средств.....	
2.2. Проверка подлинности карты и идентификация личности держателя.....	
2.3. Выдача наличных средств.....	
3. Ответственность кассира.....	
4. Порядок оформления операций по выдаче наличных средств.....	
Приложение 3. Порядок обслуживания банкоматов в АКБ "Первый карточный банк".....	
Общие положения.....	
1. Обязанности подразделений Банка, ответственных за функционирование банкоматов	
Банка.....	
2. Установка банкомата.....	
3. Кассовое обслуживание банкомата.....	
4. Техническое обслуживание банкомата.....	
5. Нештатные ситуации.....	
6. Клиентское обслуживание.....	
7. Управление ключами и кодами доступа.....	
8. Бухгалтерский учет операций по выдаче наличных денежных средств из банкомата.....	

**ПРИМЕЧАНИЯ.....**

## Глава 1. Организация розничных операций банка

### 1.1. Структура управления бизнесом и место розницы в деятельности универсального банка

За недолгую историю современного банковского бизнеса российские банки постепенно прошли путь от сугубо корпоративных к универсальным финансовым организациям, в деятельности которых значительную роль играет розничный бизнес. Развитие розничных операций практически всех универсальных банков начиналось с условно розничных операций, обслуживания зарплатных проектов корпоративных клиентов. Есть и исключения: Сбербанк, исторически ориентированный на частных клиентов; Русский Стандарт, первым начавший эру потребительского кредитования, и некоторые другие банки. Эти исключения подтверждают правило - первичность корпоративного бизнеса в российских банках. Руководители и владельцы банков понимают, что корпоративный сегмент в настоящее время уже поделен и переход крупных клиентов из банка в банк происходит очень редко. Новые крупные предприятия из маленьких фирм уже практически не вырастают, как это было несколько лет назад. В то время небольшая фирма могла дорасти до огромного предприятия за несколько лет и стать крупным для банка клиентом, т.е. банки выращивали для себя клиентуру. Созданная инфраструктура, первоначально направленная на работу с корпоративными клиентами в связи с развитием информационных технологий и перехода большинства клиентов на системы клиент-банк и интернет-банк, в некоторой степени освобождается. Поиск новых сегментов рынка привел большинство крупных и средних банков к работе с частными клиентами или к розничному бизнесу. Но обслуживание корпоративных и частных клиентов - достаточно сильно отличающиеся друг от друга процессы, что вызывает проблемы при определении места розничного бизнеса в действующей структуре банка.

Первоначально многие банки создавали для частных клиентов полноценные просторные отделения. Однако с течением времени это оказалось слишком дорого и неэффективно. Для частных лиц достаточно небольшого отделения с несколькими окошками, но при этом сеть таких отделений должна быть разветвленной. Для юридических лиц же необходимо небольшое количество просторных офисов с большим количеством специалистов разного профиля. Данные различия привели к разделению корпоративного и розничного блоков, так как в таком виде было легче и эффективнее координировать их деятельность.

#### 1.1.1. Универсальный банк

Для более полного понимания места розничного бизнеса в структуре банка необходимо определить, что представляет собой универсальный банк. Для этого обратимся к первоисточникам, т.е. к зарубежному опыту.

В настоящее время нет точного определения одного из наиболее часто употребляемых в последние годы понятий - "универсальный банк". Многие словари описывают универсальный банк как кредитный инструмент, способный заниматься всеми видами финансовой деятельности как на национальном, так и на международном уровне. В Великобритании, например, используется понятие *full service bank*, т.е. банк, который занимается глобальной банковской деятельностью (*global banking*). Считая приведенное выше определение недостаточным, французские эксперты выделяют аспекты, уточняющие понятие универсального банка:

1) международный характер деятельности, т.е. осуществление операций на международном рынке капиталов, наличие зарубежной сети отделений и филиалов, а также глобальность деятельности как в ее географии, так и по набору предлагаемых банковских продуктов;

2) величина банка (универсальный банк обычно бывает крупным);

3) законодательство и регламентации, которые задают конкретные институциональные формы банковской деятельности в отдельных странах. Во Франции, например, тип универсального банка закреплен законодательно, причем эти банки могут заниматься разнообразными видами как финансовой, так и нефинансовой деятельности, начиная от управления недвижимостью, предоставления услуг предприятиям (в частности, в области финансового инжиниринга) и кончая созданием туристических агентств\*(1).

Естественно, что российские кредитные организации отличаются от зарубежных универсальных банков, и в первую очередь значительно меньшими размерами бизнеса. По данным журнала "The Banker", в список 1000 крупнейших банков мира (исходя из размера собственного капитала) попало только 20 российских финансовых институтов без учета дочерних иностранных банков. При этом громадный по российским меркам Сбербанк, выступающий монополистом по многим направлениям в России, в мировом рейтинге занимает только 138-е место (табл. 1).

## Российские банки в мировом рейтинге

Название	Место в рейтинге
Сбербанк	138
Внешторгбанк	179
Газпромбанк	307
Межпромбанк	389
Альфа-Банк	490
Финансовая группа МДМ	503
Банк Москвы	510
Внешэкономбанк	582
Глобэкс	721
Уралсиб	726
Номос-банк	764
Росбанк	785
Промстройбанк	80
Национальный резервный банк	832
Международный московский банк	850
Промсвязьбанк	851
Русский Стандарт	860
Петрокоммерц	886
ИБГ НИКойл	897
ИБ Траст	968
Автобанк-НИКойл	97
Еврофинанс-Моснарбанк	986

В этой связи рано говорить о наличии зарубежной сети отделений и филиалов, а также глобальной деятельности, эти показатели можно заменить наличием разветвленной внутри-российской инфраструктуры. Хотя некоторые банки уже имеют зарубежные дочерние структуры, но они выполняют в большинстве случаев операции по обслуживанию финансовых потоков корпоративных клиентов, участников внешнеэкономической деятельности и не нацелены на работу с зарубежными клиентами, а тем более с частными. В остальном определение достаточно удачно и понятно отражает сущность универсального банка. Ориентируясь на специфику данной книги, можно с уверенностью сказать, что универсальный банк в подавляющем большинстве случаев является и розничным банком. При этом далеко не всегда бывает наоборот, так как розничные банки могут быть и не универсальными, а специализированными. Например, специализироваться на потребительском кредитовании или денежных переводах (Русский Стандарт, ХКФМ, Русславбанк, Анелик). В таких банках корпоративный сегмент играет второстепенную роль. Более того, в последнее время на российском банковском рынке прослеживается тенденция выделения розничного бизнеса в отдельную структуру. Они могут быть

юридически обособлены, например, Межпромбанк на базе недавно приобретенного банка "Преображенский" создает розничный банк "Межпромбанк Плюс". По такому же пути пошел Внешторгбанк, который на базе купленного в 2004 г. за символическую сумму в 1 млн. руб. Гута-Банка в настоящий момент создает розничный банк "Внешторгбанк-24". Выделять розничный бизнес в отдельное юридическое лицо необязательно, по такому пути пошел Альфа-Банк. Этот банк создал сеть розничных отделений, получивших название "Альфа-Банк Экспресс". В таких отделениях клиент получает весь спектр розничных услуг. Формально сеть офисов "Альфа-Банк Экспресс" не выделена в отдельную юридическую структуру, но внутри банка она функционирует как независимая бизнес-единица. Такое разделение является разумным решением, позволяющим более полно контролировать деятельность розничного бизнеса банка и оценивать его эффективность, но в большинстве банков такого четкого разделения в настоящее время нет. На [рис. 1](#) приведена наиболее часто встречающаяся структура бизнес-подразделений универсального российского банка, разделенная по направлениям: корпоративный и розничный бизнес. В данной схеме не описан корпоративный блок, так как рассматривается розничный бизнес. Приведенные структурные подразделения (отделы) могут иметь другие названия, но чаще всего выделяются основные функциональные направления: платежные карты, кредитование физических лиц (в том числе с использованием карт), валютнообменные операции и прочие розничные услуги.



Рис. 1. Структура бизнес-направлений универсального российского банка

Приведенная схема используется далеко не во всех банках, хотя в случае, если розничный бизнес функционально или юридически не выделен внутри банка, она позволяет оптимально контролировать и оценивать его эффективность. Встречаются банки, в которых вся кредитная деятельность выделена в отдельный бизнес-блок, включая кредитования физических лиц. Однако такая структура оказывается менее эффективной с точки зрения продвижения розничного бизнеса за счет накладываемой на кредитную деятельность корпоративной специфики. С другой стороны, это позволяет унифицировать и оптимизировать кредитную отчетность, что, по нашему мнению, все же является вторичной задачей по отношению к стоящим перед банком бизнес-задачам, направленным на получение дохода и развитие клиентской базы.

### 1.1.2. Место розницы в универсальном банке\*(2)

Большинство российских банков развивались из корпоративного сегмента, что позволило отечественной банковской системе в достаточно короткие сроки вырасти из небольших кэптивных банков в достаточно крупные по российским меркам финансовые институты. С другой стороны, именно это историческое наследие в некоторой мере мешает развитию полноценной розницы в банках. В большинстве крупных, а еще чаще в средних банках розничный бизнес оказывается на второстепенных ролях. Связано это с достаточно долгим сроком окупаемости любого розничного проекта по сравнению с корпоративным и необходимостью серьезных капиталовложений в развитие этого направления. Значительно проще, дешевле, безопаснее и быстрее прокредитовать одно крупное предприятие под ликвидный залог на 10 млн. долларов США, чем выдать 10 тыс. беззалоговых кредитов по 1000 долларов США частным клиентам. Тем более что просто так выдать такую массу кредитов без дополнительных затрат на развитие автоматизационной части, затрат на дополнительные кадры, рекламу, инфраструктуру выдачи и погашения кредитов и других затрат невозможно. В этой связи розничные подразделения массы российских банков занимаются в основном привлечением и обслуживанием руководителей и сотрудников корпоративных клиентов, имея единичные "уличные" продажи своих продуктов и услуг. Такое позиционирование отодвигает розничный бизнес на второй план в банке, хотя в абсолютном отношении финансовые показатели розничного бизнеса этих банков достаточно высокие и демонстрируют постоянную динамику. Это заслуга в основном руководителей розничных подразделений, стремящихся развивать свой бизнес, но в общем структура банка имеет невысокую эффективность по следующей причине: основные контакты с организацией имеют корпоративные менеджеры, оценка деятельности которых не зависит от продаж сотрудникам этих компаний розничных услуг. Для корпоративных менеджеров первостепенной задачей является именно предоставление корпоративных услуг, а все розничные услуги выступают в роли дополнительных. Инициатором предложения организации зарплатного проекта в таком банке достаточно редко выступает он сам, чаще организация интересуется и данной услугой, а банк выражает готовность ее оказать. Для эффективного развития необходимо четко разделить корпоративный и розничный сегменты, что позволит отнести все корпоративно-розничные услуги к зоне ответственности корпоративного подразделения, в финансовом результате которого они будут присутствовать. При этом следует понимать, что простой перенос оценки результатов деятельности из одного подразделения в другое ничего не даст в связи со множеством точек пересечения, возникающих при оказании розничных услуг. Например, отдел пластиковых карт относится к розничному подразделению, но в то же время только он может обслуживать зарплатные проекты или корпоративные карты. Конфликт интересов поможет разрешить система внутреннего ценообразования оказываемых услуг и виртуальных платежей. Например, корпоративное подразделение покупает у розничного услуги по обслуживанию зарплатных карт, делясь с ним частью полученной от клиента комиссии, а также продает привлеченные ресурсы до востребования юридическим лицам для овердрафтного кредитования физических лиц. В свою очередь, розничное подразделение имеет возможность продать кредитному департаменту часть привлеченных на депозиты длинных ресурсов для долгосрочного кредитования, а другую часть разместить в собственные потребительские кредиты. Эта же система позволит предложить значимому корпоративному клиенту розничные услуги на грани рентабельности или даже по демпинговым ценам за счет обслуживания корпоративных финансовых потоков и общим положительным салдо в обслуживании компании. В противном случае корпоративное подразделение получит доход от обслуживания корпоративного клиента, а розничное - только убытки от обслуживания его сотрудников. Система внутреннего ценообразования дает возможность точно просчитать стоимость того или иного проекта для банка. Это только некоторые примеры систем стимулирования разных подразделений банка и организации внутренних виртуальных платежей. Данная система может быть дополнена системой годовых или квартальных премирования сотрудников подразделений в зависимости от принесенного этими подразделениями дохода. Такое позиционирование ставит все подразделения банка на одну ступень, не позволяя говорить о вторичности того или иного бизнеса, и все услуги, на которые есть спрос, будут

востребованы или внутри банка, или внешними продажами.

Описанная выше система взаимоотношений может применяться на стыке корпоративных и розничных интересов, при этом розничные продажи должны и могут работать на сторонних клиентов, не связанных с корпоративными клиентами банка. В начале развития розничного бизнеса возможно использование существующих отделений, ориентированных на обслуживание корпоративной клиентуры, но внутри этих подразделений необходимо выделить структурные единицы по работе с розничными клиентами. Работа корпоративного менеджера и даже операциониста значительно отличается от их розничных коллег, и, несмотря на соблазн просто дополнить список их обязанностей работой с частными клиентами, такой подход не принесет ощутимых плодов. У менеджера всегда будет стоять дилемма: направить свои силы на корпоративные продажи, более доходные и объемные на единицу операции, или на розничные продажи. Естественно, что интерес менеджера всегда будет на стороне корпоративных продаж. Установление плановых показателей по розничным продажам, на которые у сотрудников отделения не будет времени, в такой ситуации может нанести ущерб корпоративному бизнесу. Кроме того, достаточно трудно представить себе исполнителя, одинаково хорошо разбирающегося в специфике розничного и корпоративного бизнеса, который сможет квалифицированно проконсультировать клиента.

По той же причине розничный бизнес должен быть независимым центром генерации прибыли и курироваться отдельно от корпоративного бизнеса, именно такие тенденции можно наблюдать сейчас и на мировой арене. Несмотря на несколько большие издержки такой модели функционирования и создания структуры "банк в банке", специализация выходит на первый план.

### 1.1.3. Управление розничным бизнесом

В настоящее время все более отчетливо проявляется тенденция к изменению стратегии развития банковского сектора: переход от универсальных банков, действующих на разных финансовых рынках и предоставляющих широкий спектр услуг, к специализированным банкам, действующим только в определенных географических зонах или имеющим ограниченный круг продуктов и услуг. Это вполне объяснимая тенденция, учитывая важность и даже в некоторой степени интимность финансовых взаимоотношений клиента и банка. Тенденция к специализации проглядывается не только в финансовом секторе, но и в других областях, в том числе в розничной торговле.

Потребители, которые хотят приобрести специализированную продукцию: бытовую технику, компьютерные товары и прочее, чаще всего выбирают для своих покупок специализированный магазин, имеющий богатый выбор и квалифицированных консультантов. Значительно меньшее количество покупателей делают такие покупки в универсальных гипермаркетах, хотя эти товары присутствуют и там (в гипермаркетах производятся импульсные продажи таких товаров). Потребитель увидел товар на полке и под влиянием импульса делает покупку, хотя не планировал ее заранее. Подобные продажи сложно представить, когда мы говорим о финансовых услугах. Именно узкая специализация позволяет оказывать специализированные услуги на должном уровне. Стоит отметить, что, несмотря на тенденцию к универсализации банков, преобладавшую до недавнего времени, специализация банковской деятельности всегда сохранялась. В российской практике она присутствовала при создании банками зарубежных дочерних структур и региональных филиалов, деятельность которых была направлена на обслуживание определенных структур и оказание узкого спектра операций.

Деятельность универсальных банков позволяет распределять общепанковские затраты, риски и доходы за счет больших размеров и широкой географии бизнеса. При этом универсальные банки хуже разбираются и работают в специализированных сегментах в связи с недостаточным пониманием этого рынка и нехваткой по-настоящему профессиональных специалистов по каждому направлению. Работа банков в сферах, плохо ими понимаемых, увеличивает риски возможных убытков, которые можно погасить за счет прибыльных направлений, но все же цель любой коммерческой организации заключается в получении прибыли, а не в перераспределении убытков. Эти факторы требуют четкого функционального и операционного разграничения внутри банка разнородных видов бизнеса, которыми являются корпоративный и розничный. В дополнение отметим, что определение коммерческой организации как слишком крупной, для того чтобы разориться, опровергается опытом шумных банкротств огромных транснациональных корпораций.

Главным фактором, влияющим на успешность банков, остается состояние экономической и финансовой среды, как внутренней, так и внешней, в которой они действуют.

Розничный бизнес должен иметь собственные планы развития, которые только в общих чертах корреспондируют с корпоративным развитием банка, имея собственные приоритеты и планы развития. На [рис. 2](#) приведена возможная структура розничного департамента.

Департамент розничного бизнеса (ДРБ) - руководитель и заместитель руководителя департамента функционально подчинены правлению банка.

Управление рисков - подразделение, ответственное за мониторинг рисков, возникающих в процессе деятельности департамента. Занимается оценкой рисков при разработке и внедрении новых

продуктов, выполняет проверку заемщиков в рамках предоставления кредитных продуктов. В случае дефолта заемщиков проводит предварительную работу по взысканию задолженности и подготовку для передачи дела в суд или продажу стороннему агентству по работе с просроченными долгами. Участвует в разработке всех новых продуктов с точки зрения оценки рисков.

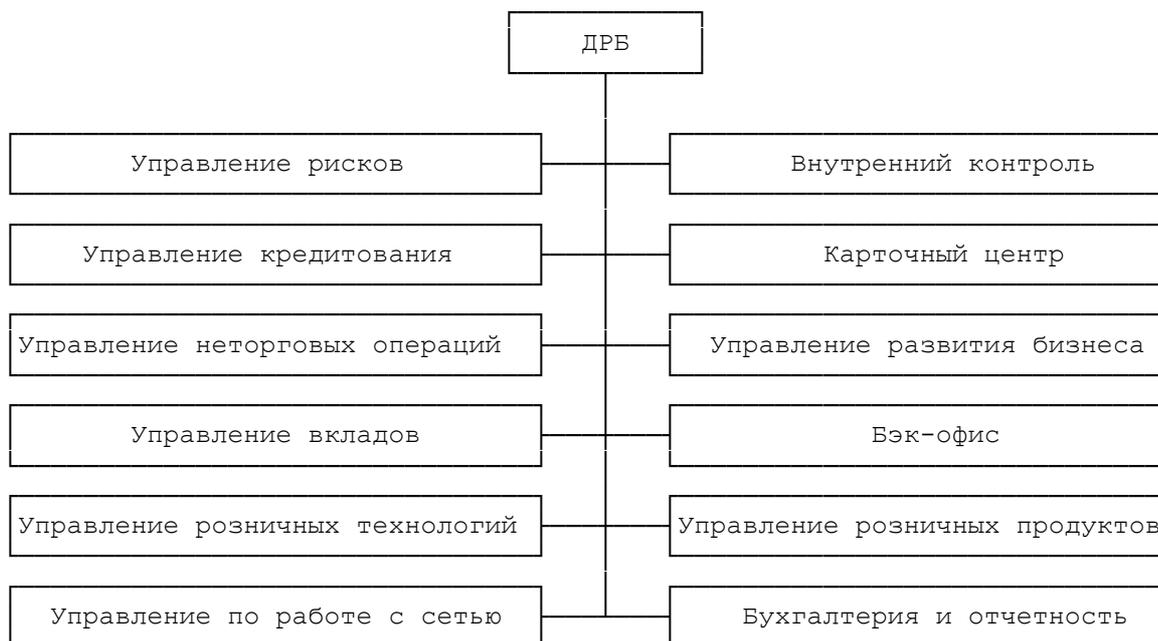


Рис. 2. Организационная структура департамента розничного бизнеса (ДРБ)

Внутренний контроль - контроль за правильностью выполнения операций и правомерностью финансовых схем розничных продуктов. Контролирует правомерность выполняемых действий управлений, входящих в департамент. Участвует в разработке всех новых продуктов с точки зрения контроля.

Карточный центр - подразделение, ответственное за функционирование карточных и близких к ним высокотехнологичных продуктов. Координирует взаимодействие со сторонними процессинговыми центрами или в случае наличия in house процессингового центра обеспечивает его работоспособность. Частично пересекается с управлением розничных технологий. Участвует в разработке новых продуктов в случае использования карточных продуктов и технологий.

Управление кредитования - координирует деятельность кредитных подразделений и инспекторов, организует процесс предоставления кредитных продуктов. Описывает методологию кредитования. Участвует в разработке новых кредитных продуктов.

Управление неторговых операций - организует работу с наличной иностранной валютой, банкнотные сделки, координирует продажи в валютнообменной сети. Участвует в разработке новых продуктов, связанных с валютнообменными операциями.

Управление развития бизнеса - производит разработку новых розничных продуктов и услуг, организацию и координацию продаж, рекламную поддержку. В структуру управления входят маркетинговое подразделение и рекламная служба. Составляет управленческую отчетность и просчитывает эффективность продуктов. Участвует в разработке всех новых продуктов.

Управление вкладов - организует функционирование сберегательного бизнеса, в том числе доверительное управление и работу с VIP-клиентами. Отвечает за привлечение денежных ресурсов в рамках департамента. Участвует в разработке новых продуктов с депозитными или сберегательными составляющими.

Бэк-офис - выполняет оформление розничных и межбанковских операций в рамках департамента. Желательно функционирование в рамках единого бэк-офиса для всего департамента, выполняющего практически все расчетные операции и оформление клиентских и банковских операций. Участвует в разработке всех новых продуктов с точки зрения организации расчетов и оформления операций.

Управление розничных продуктов - организует работу с прочими розничными продуктами, не вошедшими в другие управления, в связи с невысокой доходностью продуктов (переводы, чеки, страховые продукты и т.д.). Участвует в разработке новых продуктов, относящихся к компетенции управления.

Управление розничных технологий - подразделение, обеспечивающее технологическую

разработку и функционирование информационных технологий в рамках департамента. Участвует в разработке всех новых продуктов с точки зрения автоматизации процессов.

Управление по работе с сетью - координирует деятельность фронт-офисов, отвечает за открытие новых учреждений и закрытие нерентабельных. Производит подсчет рентабельности функционирования сети. Участвует в разработке всех новых продуктов, продаваемых через сеть учреждений.

Бухгалтерия - обеспечивает учет розничных операций и составление необходимой бухгалтерской отчетности. Участвует в разработке всех новых продуктов с точки зрения учета операций и организации бухгалтерской отчетности.

## **1.2. Инфраструктура розничного бизнеса**

Необходимо развивать инфраструктуру для розничного банка. В большинстве случаев развитие розничного бизнеса требует наличия учреждения банка в наиболее удобных для клиента местах: около дома, работы или по пути на работу. В отличие от корпоративного сегмента, розничные операции связаны с личным потреблением клиентов, и редко кто из них может посещать банк в рабочее время для осуществления операций со своими счетами. Поэтому практически каждый банк, начиная развитие розничного бизнеса, увеличивает время работы фронт-офисов, обслуживающих частных клиентов, иногда даже устанавливая круглосуточный режим работы. Классические учреждения банка - наиболее удобные для клиентов единицы инфраструктуры банка и наиболее универсальные, так как осуществляют практически весь спектр банковских операций. При этом они являются и более дорогостоящими как в плане открытия, так и дальнейшего содержания. Операции, осуществляемые сотрудниками организации, имеют самую высокую стоимость на единицу выполнения, опережая все остальные каналы взаимодействия с клиентами. Именно поэтому получили свое развитие автоматизированные офисы самообслуживания и он-лайн представительства банков в сети Интернет. Автоматизированные средства взаимодействия с клиентами доступны круглосуточно без выходных и праздников, им не надо платить зарплату, давать отпуск. Правда, на больничный лист приходится отпускать в случае поломки, но время исправления поломки чаще всего меньше срока болезни операциониста. Первоначальные затраты на организацию офисов самообслуживания могут быть выше, чем открытие классических отделений, учитывая затраты на разработку и организацию всей системы. Однако в дальнейшем затраты на открытие каждого нового офиса самообслуживания становятся меньше и затраты на эксплуатацию значительно ниже. Далее будут подробно рассмотрены три основные составляющие розничной инфраструктуры банка: учреждения банка, офисы самообслуживания и он-лайн представительства.

### **1.2.1. Учреждения банка**

Классические розничные учреждения: дополнительные офисы, филиалы, операционные кассы, представительства и т.д. - наиболее распространенный на сегодняшний день вид развития инфраструктуры банков. Практически каждое заявление о начале развития розничного бизнеса сопровождается открытием розничных дополнительных офисов в регионах присутствия банка. По своей форме и месторасположению розничные учреждения банка значительно отличаются от корпоративной инфраструктуры. Розничные офисы открываются в местах с наибольшей проходимостью, чаще всего в первой линии домов, желательна витрина в помещении будущего офиса и места для автостоянки. Такое расположение дает наибольший эффект для привлечения и удержания клиентов. Удобное расположение на ежедневном пути из дома на работу и с работы домой позволяет потенциальным клиентам обратиться в офис банка в удобное для них время. Первая линия домов дает наилучшую видимость витрины банка и возможность привлечения владельцев автомобилей, как более обеспеченной категории клиентов, а место для стоянки позволит сделать это быстрее. В этой связи вызывают недоумение планы некоторых банков активно развивать розницу на базе своей корпоративной инфраструктуры, тяготеющей к крупным корпоративным клиентам, и нередко находящихся на их территории. Чтобы клиенту посетить такой офис, необходимо пройти через посты охраны предприятия, заказать пропуск и потом длинными коридорами идти куда-то. Некоторая часть розничных клиентов придет и в такие офисы, но это будет незначительная часть. Основной оборот условно-розничных операций в такой ситуации могут давать только корпоративно-розничные услуги: зарплатные проекты, сберегательно-вкладные услуги для сотрудников и руководителей корпоративных клиентов, льготное кредитование сотрудников предприятий, в том числе и на базе действующего карточного зарплатного проекта. О настоящем развитии розницы можно говорить только в случае наличия удобной и доступной физической инфраструктурой. В этом плане показателен опыт лидера потребительского кредитования банка Русский Стандарт, который первым обратился лицом к клиентам, разместив своих сотрудников прямо в торговых точках, в наиболее удобном потребителю месте. Заметим, что, выдав

огромное количество кредитов, этот банк столкнулся с недостаточно развитой инфраструктурой приема платежей к погашению этих кредитов, но и эта проблема практически решена хрестоматийными способами. Отделения этого банка открываются на первой линии домов, в том числе и в спальнях районах, и имеют удлинённый график работы и зоны круглосуточного обслуживания, позволяющие клиенту погасить свой кредит в удобное время. В последнее время, проезжая мимо офисов этого банка, можно заметить отсутствие очередей.

Развитие классических учреждений, капиталоемкий проект, который под силу далеко не каждому российскому банку, особенно учитывая, что срок окупаемости полнофункционального розничного отделения составляет не меньше 2-3 лет при условии правильного его расположения и наличия достаточной корзины розничных услуг и рекламной поддержки в СМИ. В кризисной ситуации для небольшого банка сеть отделений выступает балластом, который тянет его на дно, в связи с необходимостью трат на поддержку их функционирования, притом что отдачи в такой ситуации от них не производится. Временное закрытие отделений в подобной ситуации только спровоцирует панику среди клиентов банка и приведет к еще более негативным последствиям. Поэтому банку стоит внимательно оценить свои силы, перед тем как развивать сеть учреждений. Более подробно особенности продвижения розничных услуг и их рекламы описаны в [пункте 2.1](#) "Классификация розничных операций". Не имея розничной сети, банку трудно будет активно развивать розничный бизнес, хотя некоторым дополнением к отделениям могут выступать более экономичные с точки зрения создания и дальнейшего поддержания операционные кассы и представители в крупных торговых точках. Эти подразделения могут осуществлять ограниченный список розничных операций, но при этом основных и наиболее востребованных. Представители привлекают новых клиентов, оформляют весь пакет документов, а операционная касса осуществляет операционное обслуживание проданного продукта: выдача и погашение кредитов, работа с платежными картами, переводы и т.д.

Взаимодействие учреждений банка и головного офиса может производиться в режиме офф-лайн или он-лайн, при этом от первого варианта в последние годы банки отказываются, переходя на работу в режиме реального времени. Оставляя режим работы офф-лайн для небольших учреждений или операционных касс, карточные операции практически всегда производятся в режиме реального времени.

Создание и планирование розничного офиса банка - сложная и трудоемкая задача, в рамках которой необходимо совместить требования регулятора и клиентское удобство. В настоящее время, по мнению некоторых банков, в Москве достаточно трудно подобрать помещение, пригодное для банковского офиса, расположенное в соответствии с описанными параметрами и по разумной цене. Неновой фактор играет важную роль в связи с более низкой рентабельностью банковского офиса по сравнению с торговыми предприятиями, которые могут заплатить более высокую ставку аренды для интересных помещений. К тому же организация хранилища, депозитария и общий ремонт помещения для нужд банка чаще всего дороже, чем для непродовольственного магазина. Несмотря на это, число отделений коммерческих банков в Москве увеличивается с каждым годом вместе с количеством банков, берущих курс на развитие розничного бизнеса.

Следует отметить, что и региональный рынок, несмотря на меньшую платежеспособность, представляет значительный интерес для кредитных организаций, особенно учитывая пока еще небольшую конкуренцию и огромный рынок сбыта. В настоящее время практически все крупные банки открыли филиалы или представительства в крупных региональных городах, а некоторые пошли по пути покупки региональных банков с действующей разветвленной инфраструктурой. Данная тенденция продолжается, постепенно переходя в менее населенные пункты. В этой связи интересным проектом для банка с разветвленной региональной сетью является открытие розничных офисов в малых российских городах. В населенных пунктах с численностью населения от 5 до 20 тыс. жителей банковские услуги или вообще не представлены, или представлены одним отделением Сбербанка с достаточно низким качеством и количеством услуг. Население подобных городов практически не пользуется банковскими услугами и не имеет возможности получить потребительский кредит, торговые сервисные предприятия не принимают к оплате платежные карты, также отсутствует сеть банкоматов. Такой проект позволил бы коммерческому банку полностью "закрыть" город своими услугами, установив 2-3 банкомата и организовав несколько зарплатных проектов на предприятиях города. Также можно привлечь на эквайринговое обслуживание центральные магазины и предлагать в них населению потребительское кредитование. Несомненно, это трудный проект, сложности в котором возникают во всем, начиная с организации коммуникаций для банкоматов и электронных терминалов и заканчивая менталитетом населения, которое будет опасаться карточных проектов. Но данные трудности уже один раз преодолелись банками и в крупных городах. Далеко не сразу в Москве появились современные коммуникации. Еще несколько лет назад получение зарплаты на карточку казалось экзотикой, а получение потребительского кредита - трудной и сложной процедурой. Охват малого города позволит создать условно замкнутую систему банковского обслуживания. Предприятие, привлеченное на зарплатный карточный проект (привлечение в таких случаях производится за счет дополнительного требования при предоставлении корпоративного кредита), перечисляет заработную плату на карты сотрудников, которые могут расплатиться ими в магазинах города, обслуживаемых тем же банком. Даже при снятии в банкоматах держателям карт предоставляется услуга по оплате мобильной связи, которая

развита в малых городах и является популярной услугой, позволяющей не тратить время на оплату иным способом. Предоставление кредитов производится за счет выпуска кредитных карт, которыми сразу можно расплатиться в торговых точках. Банк получает комиссии: за обслуживание зарплатного проекта, с магазинов за оплату картами, привлечение ресурсов (в регионах население более бережливое, и стремление снять всю зарплату в первый день проявляется меньше), проценты по розничным кредитам. Это только малая часть возможных доходов, так как нельзя не учитывать и "московских гостей", которые выезжают летом на дачи и уже имеют привычку и опыт использования банковских услуг. В качестве примера можно привести ситуацию, когда кто-то уезжает на все лето на дачу. В этом случае единственным доступным способом разрешения проблемы, связанной с пересылкой ему денег, остается зачисление денег на банковскую карту и долгий поиск отделения Сбербанка, оплачивающего международные платежные карты. Можно не сомневаться, что кроме карточных услуг должно распространение в малых городах получают валютнообменные операции, переводы, сейфовые ячейки и вклады. Несмотря на бедственное положение некоторых регионов, население умудряется копить деньги на "черный день", и единственным банком, принимающим от них депозиты, выступают региональные отделения Сбербанка. Посмотрим, решится какой-нибудь из банков с развитой сетью региональных учреждений на такой проект. Запустить его под силу только такому банку, который сможет сократить издержки на взаимодействие с удаленным офисом за счет максимально близкого расположения базового регионально филиала. В результате анализа малых городов, пригодных для такого проекта, были выделены следующие: Выборг, Галич, Гатчина, Изборск, Калязин, Кашин, Осташков, Пушкинские Горы, Солигалич, Старица, Тихвин, Углич.

### **1.2.2. Офисы самообслуживания**

Офисы самообслуживания - достаточно "модная" в России тенденция в развитии банковской инфраструктуры. Все больше банков заявляют о запуске зон круглосуточного самообслуживания на базе своих отделений. Еще недавно считалось, что классические банковские офисы отжили свой век и вскоре их заменят офисы самообслуживания и интернет-услуги. Действительно, теоретически клиент банка может заказать карту или открыть депозит через Интернет, получить карту по почте, пополнить счет через банкомат или интернет-банк. В этой цепочке посещение клиентом банка и не требуется. Некоторые североамериканские банки поспешили снизить издержки своих организаций, сокращая количество традиционных отделений и предоставляя взамен развитый интернет-банк и круглосуточные офисы самообслуживания. После закрытия критического количества офисов вместе с сокращением затрат банки столкнулись с оттоком клиентов к конкурентам, предоставляющим банковские услуги в традиционном формате. Оказалось, что клиенты не готовы полностью доверять свои накопления и финансовые операции электронным системам и очень ценят человеческое общение с сотрудниками банка, которые могут подсказать или разъяснить вопросы, возникающие у клиентов. Для России эта проблема еще более актуальна, учитывая более низкую культуру и практику использования электронных систем и менталитет. Как представляется, внедрение систем самообслуживания при предоставлении розничных услуг может и должно использоваться вместе с традиционными каналами распространения и операционного обслуживания услуг.

Что же представляет собой офис самообслуживания? Прежде всего, это многофункциональный банкомат, позволяющий кроме снятия наличных с карты принимать наличные для пополнения банковских счетов, выполнять операции по приему платежей в адрес операторов мобильной связи, интернет-провайдеров и плату за коммунальные услуги, оказывать валютнообменные операции. Выдача наличных - это широко распространенная функция, доступная каждому банкомату. Более интересным является прием наличных денег банкоматом для дальнейшего зачисления этой суммы на счет клиента или в оплату услуг. Прием наличных (функция Cash-In) в зависимости от модели и производителя банкомата может осуществляться в конверте без проверки содержимого, а также купюрно или пачкой с проверкой каждой купюры на подлинность и платежность.

В первом случае клиент вкладывает сумму в конверт и опускает этот конверт в банкомат, предварительно идентифицировав себя с помощью банковской карты. Банкомат не производит проверку суммы и качества купюр и не производит зачисления суммы на счет. Эти функции выполняют сотрудники банка после инкассации банкомата и разбора конвертов. Естественно, что срок зачисления денег на счет составляет не меньше одного рабочего дня, но в реальности 2-3 рабочих дня. В случае обнаружения неплатежных или фальшивых купюр на счет будет зачислена меньшая сумма за вычетом данных купюр. Конвертный прием денег практически исключает возможность оплаты услуг сторонних организаций именно благодаря длительному сроку зачисления средств. Для клиента это не самый удобный способ пополнения счета, но его наиболее просто внедрить банку, так как не требуется практически никаких доработок банковской и процессинговой системы, а также минимальные модификации программного обеспечения банкоматов. В России подобный вид приема наличных в банкомате широко использует Ситибанк и Альфа-Банк в рамках проекта "Альфа-Банк Экспресс".

Более удобным и интересным для клиентов является функция купюрного приема наличных,

также используется прием наличных пачкой. В этом случае банкомат при приеме купюры производит ее проверку на подлинность и платежность, что позволяет осуществить пополнение счета клиента в режиме реального времени. Для удобства при больших суммах функция приема может осуществляться пачкой, которую банкомат пересчитывает и потом проверяет. Данный способ кроме возможности мгновенного пополнения счета позволяет банку оказывать услуги клиентам, не имеющим банковской карты, по оплате услуг мобильных операторов, интернет-провайдеров и т.д. Такой прием наличных требует от банка значительно больших, чем в первом случае, инвестиций для доработки процессингового решения и программного обеспечения банкомата, позволяющих осуществлять эту операцию, а также настройки интерфейса с банковской системой по проведению пополнений счетов клиентов. Хотя, учитывая явное удобство второго решения для клиентов, именно такой способ считается наиболее популярным.

В [пункте 2.1](#) "Классификация розничных операций" описываются валютнообменные операции и их совершение в обменных пунктах и операционных кассах, хотя это не единственные единицы инфраструктуры банков, позволяющие осуществлять подобные операции. Более интересным способом оказания валютнообменных услуг является использование валютнообменных автоматов или многофункциональных банкоматов с валютнообменной функцией. Такие автоматы только начинают появляться в России, что связано как с дороговизной самих автоматов и доработки банковского программного обеспечения для работы с ними, так и с некоторыми законодательными пробелами, регламентирующими их использование. В случае дополнения функционала валютнообменной функцией желательно дополнить такой банкомат устройством для приема и выдачи монет, что позволит устанавливать конкурентоспособные курсы обмена валют. Отметим, что данные автоматы, возможно, в некоторой степени заменят обменные пункты, но не полностью. Это связано с их ограниченностью в плане спектра оказываемых услуг и количества возможных для обмена валют и номиналов купюр.

Именно такие услуги в настоящее время оказываются в офисах самообслуживания российских банков, которые работают в большинстве случаев 24 часа в сутки, 365 дней в году.

### 1.2.3. Он-лайн представительства

В рамках этой единицы инфраструктуры понимаются операционные сайты банков и системы интернет-банкинга. В [пункте 2.4](#) "Перспективные платежно-расчетные инструменты" подробно описаны существующие в настоящее время системы интернет-банкинга, а также возможности операционных сайтов банка и их возможности в привлечении клиентов.

## Развитие сети приема карт

Локомотивом розничного банковского бизнеса в России выступает в основном карточный бизнес как наиболее инновационный и технологичный сегмент, интерес к которому со стороны потребителей растет. Развитие инфраструктуры карточного бизнеса банка имеет особенности, отличающие ее от остальных розничных операций банка.

Первой особенностью является многогранность - карточные продукты совмещают в себе элементы вкладного бизнеса (остатки на картсчетах), кредитования (исторически карты были кредитным продуктом), расчетов (оплата товаров и услуг), валютнообменные функции (в любой стране мира можно рассчитаться картой и банк автоматически конвертирует валюту оплаты в валюту карты) и в некоторых случаях перевозку денежных средств (иногда дебетовые карты используются и для таких целей).

Вторая особенность заключается в необязательности широкой инфраструктуры классических офисов банка для развития карточного бизнеса. Уже сейчас многие российские банки осуществляют выдачу карт своим клиентам путем отправки карты и ПИН-кода отдельными заказными письмами, избегая необходимости того, чтобы клиенты посещали офис банка. Погашение кредита и пополнение картсчета все чаще производится через банкоматы, оснащенные модулями Cash-In, или путем перечисления всей или части заработной платы на счет в банке. Выписки уже сейчас можно получить во всех банкоматах банка, эмитировавшего карту, и в большинстве случаев через Интернет. Более того, в Соединенных Штатах существуют банки, избравшие своим основным бизнесом платежные карты, которые вообще не имеют традиционных банковских офисов.

Именно вторая особенность требует от банка развития специализированной карточной инфраструктуры: сети банкоматов и торгово-сервисных предприятий, принимающих карты к оплате.

В России в настоящее время, несмотря на все больший рост использования карт для оплаты товаров и услуг, расчеты наличными занимают подавляющую часть торгового оборота. Зарплатные карты, конечно, стали чаще использоваться в торгово-сервисной сети, но все равно значительно меньше, чем для получения наличных. Даже выпускаемые кредитные карты в основном становятся инструментом выдачи потребительского кредита, а не инструментом расчетов. Банкоматов разных банков установлено уже достаточно много, особенно в крупных городах, но в отличие от торговых

транзакций, операции выдачи наличных в банкомате или отделении стороннего банка для клиента существенно дороже, чем получение наличных в своем банке. Разница составляет в среднем 100-150 руб., что для большинства клиентов является существенной суммой, а внести наличные в пополнение картсчета или погашения кредита по карте через банкомат другого банка пока практически невозможно. Именно поэтому развитие банкоматной сети является первоочередной задачей банка, начинающего карточный бизнес. Желательно, чтобы банкоматы были уже готовы обслуживать клиентов, возможно, даже раньше или к моменту начала эмиссии, потенциальные клиенты должны знать, где они могут получить наличные.

По способу установки банкоматы разделяются на два основных вида: офисные (лобби-банкоматы) и сквозные (уличные банкоматы). В России основная часть банкоматов - это лобби-банкоматы, соотношение между лобби-банкоматами и уличными банкоматами примерно 70 : 30. Это отличается от мировой практики, где большую часть занимают уличные банкоматы, которые можно расположить на основных пешеходных улицах и обеспечить круглосуточный график работы. Особый путь России связан с двумя основными причинами: дешевизной и простотой установки офисных банкоматов, а также зарплатными проектами, в рамках которых банкоматы устанавливаются в офисе компании - клиента банка. Установка уличного банкомата не всегда рентабельна для таких проектов, да и не принесет ощутимой пользы банку. Вместе с тем одновременно с интересом банков к банкоматному эквайрингу и развитию розничного бизнеса наблюдается тенденция увеличения количества уличных банкоматов.

Офисный банкомат наиболее прост в установке, его можно поставить в любое помещение с постоянным температурным режимом (от +10 до +38 °С), для начала работы необходимы только точка электропитания, линия связи и минимальная площадь. Из требований безопасности в основном необходимо организовать охрану устройства и систему видеонаблюдения, а также прикрепить банкомат к полу. В основном такие банкоматы, которые не относятся к зарплатным проектам, устанавливаются в крупных торговых центрах, станциях метрополитена, гостиницах и других местах с высокой проходимостью. Основным плюсом является быстрота его установки и переноса на другое место, так как место установки имеет огромное значение. Бывает достаточно повернуть банкомат или подвинуть на пару метров, откуда он лучше просматривается и оказывается на пути людей, что приводит к значительному увеличению объема операций, а соответственно и объема доходов. Но не все операции в банкомате являются для банка доходными, основным источником выступают операции держателей карт сторонних банков, так как обслуживание собственных держателей обычно производится на грани себестоимости. Внешний вид офисного банкомата и его технические характеристики на примере Opteva 520 приведены на [рис. 3](#) и в [табл. 2](#).



Рис. 3. Изображение офисного банкомата Opteva 520

"Рис. 3. Изображение офисного банкомата Opteva 520"

Таблица 2

### Характеристики офисного банкомата Opteva 520

Физические характеристики					
Модель банкомата	Тип сейфа	Высота, см	Ширина, см	Глубина,	Вес, кг

				см	
Opteva 520	Сейф UL291	159,4	47,0	87,7	480
<b>Технические характеристики</b>					
Диспенсер AFD	<p>Пятикассетный диспенсер, фрикционная технология.  Отбраковка банкнот – покупюрная.  Максимальный размер выдаваемой пачки – 50 банкнот.  Скорость набора – до 7 банкнот в секунду.  Диверт-кассета с отдельными емкостями для отбракованных и забытых банкнот.  Возможна поставка 2-, 3-, 4-кассетных конфигураций</p>				
Дисплей	<p>15.1" LCD дисплей позволяет создать максимально удобный для пользователя интерфейс, а также использовать все современные графические возможности компьютерной техники для проведения рекламных акций на банкоматах.  Различные варианты исполнения дисплея: сенсорный экран, защита от подглядывания, специальное исполнение для защиты от засветки прямым солнечным светом</p>				
Общая архитектура	<p>Используется шина USB 2.0 для подключения всех модулей банкомата, что позволяет добавлять новые функциональные модули без лишних затрат</p>				
Системный блок	<p>Intel Pentium-4 2.0 GHz, ОЗУ 256Мб, жесткий диск от 20 Гб, Ethernet адаптер, привод CD-RW в базовой комплектации</p>				
Принтеры	<p>Термический принтер квитанций с возможностью двухцветной печати чека позволяет наиболее широко использовать банкомат для рекламных целей.  Устройство втягивания забытых клиентом чеков.  Термический журнальный принтер квитанций с возможностью выделения жирным шрифтом служебных статусов</p>				
Карт-ридер	<p>Универсальный моторизованный для обслуживания магнитных и смарт-карт.  Опционально-ручной погружной ридер для обслуживания магнитных и смарт-карт.  Все карт-ридеры сертифицированы на соответствие EMV 4.0 Level 1</p>				
Безопасность	<p>Каждый модуль создавался с учетом требований безопасности.  Специальные средства защиты от мошенничества предусмотрены в конструкции диспенсера и карт-ридера.  Различные варианты сейфа: от UL-291 (класс 1 ГОСТ Р) до CEN3/CEN4 (класс 3 ГОСТ Р).  Зеркала заднего обзора для клиентов. PIN-клавиатура, соответствующая требованиям TripleDES.  Место для установки камеры.  Охранные датчики в базовой спецификации</p>				
Панель оператора (для банкоматов с тыловой загрузкой)	<p>10.4" LCD цветной дисплей с опцией сенсорного экрана и полнофункциональная клавиатура с мышью облегчают обслуживание банкомата, установленного через стену.  Наглядная, пошаговая видеоинструкция для обслуживающего персонала</p>				

Дополнительные возможности	<p>Диспенсер монет на 4 номинала.</p> <p>Встроенный ридер штрихкода позволяет облегчить процедуру ввода данных при реализации коммунальных платежей.</p> <p>Встроенный источник бесперебойного питания (УПС).</p> <p>Программируемые 3-цветные индикаторы устройств для привлечения внимания клиента.</p> <p>Широкие возможности использования мультимедиа (видео-, аудиосопровождение); разъем для наушников.</p> <p>Окраска корпуса банкомата в цвета клиента.</p> <p>Панель с подсветкой для размещения маркетинговой информации</p>
----------------------------	---

В свою очередь, уличные банкоматы, хотя и дороже на 15-20%, имеют преимущество - более широкие возможности для их расположения. Такие банкоматы устанавливаются в стенах строений, выходящих на оживленные пешеходные магистрали, и позволяют осуществлять операции круглосуточно без учета времени работы учреждения, в котором они установлены. Многие банки предпочитают устанавливать такие банкоматы в своих офисах и организовывать на их базе зоны самообслуживания. Основной проблемой при установке банкоматов этого типа является согласование изменения облика здания, в которое установлен банкомат, так как для банка желательно, чтобы аппарат был на переднем фасаде, где он лучше всего просматривается прохожими. Естественно, что установка уличного банкомата значительно более затратная процедура, чем офисного, и потом передвинуть его непросто. Поэтому необходимо сразу просчитать оптимальное место установки. Внешний вид уличного банкомата и его технические характеристики на примере Opteva 560 приведены на [рис. 4](#) и в [табл. 3](#).



**Рис. 4.**  
Изображение  
уличного банкомата  
Opteva 560

"Рис. 4. Изображение уличного банкомата Opteva 560"

**Таблица 3**

### Характеристики уличного банкомата Opteva 560

Физические характеристики					
Модель банкомата	Тип сейфа	Высота, см	Ширина, см	Глубина (с лицевой панелью), см	Вес, кг
Opteva 520	Сейф UL291	159,4	47,0	108,0	520
Технические характеристики					
Диспенсер AFD	Пятикассетный диспенсер, фрикционная технология.				

	<p>Отбраковка банкнот – покупюрная.  Максимальный размер выдаваемой пачки – 50 банкнот.  Скорость набора – до 7 банкнот в секунду.  Аиверт-кассета с отдельными емкостями для отбракованных и забытых банкнот.  Возможна поставка 2-, 3-, 4-кассетных конфигураций</p>
Дисплей	<p>15.1" LCD дисплей позволяет создать максимально удобный для пользователя интерфейс, а также использовать все современные графические возможности компьютерной техники для проведения рекламных акций на банкоматах. Различные варианты исполнения дисплея: сенсорный экран, защита от подглядывания, специальное исполнение для защиты от засветки прямым солнечным светом</p>
Общая архитектура	<p>Используется шина USB 2.0 для подключения всех модулей банкомата, что позволяет добавлять новые функциональные модули без лишних затрат</p>
Системный блок	<p>Intel Pentium-4 2.0 GHz, ОЗУ 256Мб, жесткий диск от 20 Гб, Ethernet адаптер, привод CD-RW в базовой комплектации</p>
Принтеры	<p>Термический принтер квитанций с возможностью двухцветной печати чека позволяет наиболее широко использовать банкомат для рекламных целей, устройство втягивания забытых клиентом чеков.  Термический журнальный принтер квитанций с возможностью выделения жирным шрифтом служебных статусов</p>
Карт-ридер	<p>Универсальный моторизованный для обслуживания магнитных и смарт-карт.  Опционально-ручной погружной ридер для обслуживания магнитных и смарт-карт.  Все карт-ридеры сертифицированы на соответствие EMV 4.0 Level 1</p>
Безопасность	<p>Каждый модуль создавался с учетом требований безопасности.  Специальные средства защиты от мошенничества предусмотрены в конструкции диспенсера и карт-ридера.  Различные варианты сейфа: от UL-291 (класс 1 ГОСТ Р) до CEN3/CEN4 (класс 3 ГОСТ Р).  Зеркала заднего обзора для клиентов. PIN-клавиатура, соответствующая требованиям TripleDES.  Место для установки камеры.  Охранные датчики в базовой спецификации</p>
Панель оператора (для банкоматов с тыловой загрузкой)	<p>10.4" LCD цветной дисплей с опцией сенсорного экрана и полнофункциональная клавиатура с мышью облегчают обслуживание банкомата, установленного через стену.  Наглядная, пошаговая видеоинструкция для обслуживающего персонала</p>
Дополнительные возможности	<p>Встроенный ридер штрихкода позволяет облегчить процедуру ввода данных при реализации коммунальных платежей.  Встроенный источник бесперебойного питания (УПС).  Программируемые 3-цветные индикаторы устройств для привлечения внимания клиента.  Широкие возможности использования мультимедиа (видео-, аудиосопровождение); разъем для наушников.  Окраска корпуса банкомата в цвета клиента.  Панель с подсветкой для размещения маркетинговой информации</p>

Указанные банкоматы широко применяются российскими банками, но более перспективными в настоящее время представляются многофункциональные банкоматы, выполняющие наряду с операциями выдачи наличных, отображения остатков и выписки, а также платежей еще и валютнообменные операции и прием наличных денег в пополнение счета или погашения кредита. Такие многофункциональные банкоматы (их еще называют полнофункциональные киоски самообслуживания) пока не очень распространены, но все большее количество банков заявляет о дальнейшем развитии своих банкоматных сетей на основании аналогичных устройств. Уже установленные устройства в будущем планируется заменить или, если возможно, произвести их модернизацию путем установки модулей приема наличных. Внешний вид многофункциональных устройств представлен на рис. 5.



Рис. 5. Многофункциональные устройства

"Рис. 5. Многофункциональные устройства"

Завершая банкоматную тематику, еще раз остановимся на основных тезисах развития банкоматных сетей:

- банкомат сам по себе редко может выступать центром генерации прибыли, так как на практике приносить самостоятельный доход банкомат может только в случае установки в очень "проходном месте" с большим количеством клиентов сторонних банков: гостиницы, крупные торговые центры, аэропорты и пр.;

- основным фактором развития банкоматной сети выступает необходимость инфраструктурной поддержки эмиссионного бизнеса;

- в настоящее время при инфраструктурном развитии следует обратить внимание на многофункциональные банкоматы как дополнение к классическим банковским офисам, позволяющие перенести на них большой объем типовых операций и разгрузить персонал для функций продаж. При этом вряд ли экономически целесообразно устанавливать такие устройства в офисах организаций - крупных клиентов по зарплатным проектам в связи с их высокой стоимостью и отсутствием необходимости приходных операций у держателей зарплатных карт.

### Торговый эквайринг

Основной функцией платежной карты выступает не получение наличных, а именно возможность оплаты товаров и услуг. Хотя до недавнего времени количество предприятий, принимающих к оплате карты, было очень мало, но ситуация достаточно быстро меняется. По крайней мере, в Москве и Санкт-Петербурге практически все крупные магазины и немалое количество средних начали принимать к оплате платежные карты. Возможности для роста еще есть, особенно в регионах. Рассматривая эквайринговый бизнес с точки зрения банка, хотелось бы отметить высокую затратность его "старта" и значительный срок окупаемости для новых игроков. В результате ценовых войн в эквайринге, развернутых некоторыми банками в середине - конце 1990-х гг., маржа по операциям достаточно мала, и для получения дохода требуется высокий карточный оборот в каждой точке. Для банков и организаций, не специализирующихся на этом бизнесе, необходимо понять собственную стратегию и место эквайринга в операциях банка. Учитывая жесткую конкурентную ситуацию со стороны крупных игроков, возможно наиболее правильной стратегией могло бы быть позиционирование эквайринга как дополнительной услуги для корпоративных клиентов банка. Это позволит, с одной стороны, предоставлять клиентам полную банковскую продуктовую корзину, а с другой - иметь возможность установления тарифов, предполагающих разумные сроки окупаемости эквайрингового оборудования. Хотя для удержания хороших корпоративных клиентов от нежелательных контактов с банками-конкурентами возможно и предоставление аналогичных конкурентам тарифов, предполагающих

длинные сроки окупаемости, но обслуживание данного клиента все равно останется прибыльным за счет остальных корпоративных услуг.

Серьезное развитие эквайрингового бизнеса потребует от банка серьезных капиталовложений как в необходимое оборудование и программные продукты, так и в поддержание работоспособности эквайринговой сети. Ошибочно было бы считать, что банку достаточно только поставить оборудование и провести обучение кассиров. Обучать сотрудников придется на регулярной основе как из-за постоянной текучки кадров в торговых организациях, так и из-за изменений, происходящих на карточном рынке и касающихся безопасности и технологий. Уже сейчас банки, имеющие значительные эквайринговые сети, почувствовали эти трудности, и связаны они с необходимостью оборудования всех установленных терминалов устройствами ввода ПИН-кода для приема карт Maestro и обучения сотрудников работе с этими устройствами. Впереди еще повсеместная EMV-мизация терминалов, которая также потребует значительных капиталовложений и трудозатрат.

## **HP OpenBank.NET: эффективная архитектура для Многоканального обслуживания физических лиц**

Интегрированная платформа многоканальной доставки услуг помогает банкам эффективнее работать с физическими лицами.

### **Задачи, которые ставит рынок**

Услуги для физических лиц являются одним из приоритетных направлений банковского бизнеса. Несмотря на трудности, возникшие в банковском секторе летом 2004 года, многие российские банки не только не растеряли своих клиентов, но и существенно пополнили их количество. Так, например, "Альфа-Банк", который является на сегодняшний день одним из крупнейших российских банков, за год привлек более 240 тысяч новых частных клиентов. По данным пресс-службы банка, один только проект "Альфа Банк Экспресс", розничное подразделение "Альфа-Банка", за последний год увеличил количество своих клиентов в три раза. Все большую популярность у населения приобретает потребительское кредитование. В 2003 году потребительские кредиты составляли 7,2% кредитного портфеля банков, в 2004-м их доля увеличилась до 8,1%.

За год объемы потребительского кредитования выросли на 72%. Кроме того, растет процент депозитов физических лиц. По данным журнала "Эксперт", за второе полугодие 2004 года существенно выросла доля депозитов в совокупных обязательствах банков-лидеров по объему депозитов, привлеченных от физических лиц. Внешторгбанк увеличил долю депозитов на 23,2%, Сургутнефтегазбанк - на 17,2%, а в Ситибанке рост этого показателя превысил 25%. Аналитики прогнозируют, что розничный банковский бизнес в России и его отдельные направления продолжат расти и в этом году.

Развитие рынка банковских услуг для физических лиц заставляет банки пересматривать стратегию ведения бизнеса и вносить изменения во все аспекты своей работы.

Участившиеся случаи слияний в банковском секторе, а также использование новых каналов продаж банковских услуг и выход на новые рынки услуг стали причиной того, что большинство банков в России и мире столкнулись с неэффективностью, избыточностью и высокой стоимостью эксплуатации своей ИТ-инфраструктуры. Современные системы поддержки каналов продажи услуг (включая банкоматы, центры обработки вызовов, филиалы банка и порталы сетевых банковских услуг) не способны обеспечить единую картину информации о клиенте, необходимую для работы в существующей банковской среде. Результатом становится неровное и не всегда удовлетворительное обслуживание клиентов. При этом возможности продаж банковских продуктов более высокого уровня или сопутствующих решений часто оказываются упущенными. На современном рынке с его достаточно низким уровнем прибыли и усилившейся конкуренцией это в лучшем случае означает потерю клиентуры и сокращение доли на рынке.

### **Платформа HP OpenBank.NET**

Для решения задач, связанных с эффективной поддержкой каналов продаж банковских услуг, была создана платформа HP OpenBank.NET, которая представляет собой архитектуру многоканального обслуживания физических лиц, разработанную HP совместно с компанией Microsoft.

Решение HP OpenBank.NET, основанное на открытых отраслевых стандартах и построенное на технологиях Microsoft.NET, управляет инфраструктурой, программным обеспечением и сервисами, интегрируя приложения по сбыту, что обеспечивает единство информации и позволяет значительно улучшить качество обслуживания клиентов.

HP OpenBank.NET обеспечивает практически абсолютную полноту и актуальность информации о заказчиках, с тем чтобы финансовые консультанты банка могли предоставить клиентам качественные услуги.

Продукты и услуги, в том числе получаемые от сторонних поставщиков, теперь могут оцениваться, позиционироваться и предоставляться более эффективно. За счет увеличения прибыльности многочисленных каналов доставки соответственно повышается и окупаемость инвестиций.

### **Оптимизация портфеля услуг и снижение рисков**

Решение HP OpenBank.NET основано на базе открытых отраслевых стандартов. Это означает, что разработка новых банковских продуктов и услуг уже необязательно осуществляется внутренними разработчиками или пользователями закрытых систем. Сегодня новые банковские продукты предлагаются большим количеством компаний, поскольку число разработчиков за последние годы значительно возросло. В случае неудачи вывода на рынок тех или иных продуктов или услуг банк может легко заменить их другими.

Тем не менее разработка инновационных предложений - это риск как для банка, так и для разработчика. В платформе HP OpenBank используются передовые инструменты сегментации потока заказчиков. Это помогает банкам определить наиболее выгодных клиентов, особенно тщательно подойти к подбору продуктов и услуг для таких заказчиков и тем самым существенно сократить для банка риск, связанный с формированием портфелей банковских услуг.

### **Основные возможности и преимущества HP OpenBank.NET**

Платформа HP OpenBank.NET обеспечивает следующие преимущества и возможности:

Руководителям - наглядность операций в режиме реального времени, а также основных бизнес-событий и показателей производительности.

Клиентам - единую картину происходящего и стабильное качество обслуживания, в том числе управление связями с клиентами (CRM) и интегрированный маркетинг.

Поддержку уникальных потребностей каждого канала доставки услуг при максимально полном использовании существующих технологических компонентов и инфраструктур.

Упрощение соответствия нормам открытой отчетности и управления рисками, включая Basel II, Check 21 и Patriot Act (в США аналог Закона РФ "О противодействии легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма").

Гибкую адаптируемую среду, упрощающую процессы слияния, приобретения и реорганизации компаний.

Оптимизацию функций интеграции каналов (в том числе филиалов, Интернета, банкоматов/киосков, центров обработки вызовов и телефонии (IVR)).

Отслеживание уровня затрат и использования мощностей.

Быструю интеграцию пакетов приложений, способную снизить затраты на разработку, интеграцию, развертывание и эксплуатацию, а также сократить продолжительность этих операций.

Интегрированные сетевые банковские услуги, нацеленные на удержание клиентуры и продажу сопутствующих услуг.

Защиту инвестиций с помощью применения существующих внутренних технологий.

### **Компоненты платформы HP OpenBank.NET**

Решение HP OpenBank.NET основано на технологиях Microsoft.NET (включая BizTalk Server 2004, сервер Microsoft Transaction и связанные с ними технологии), а также на аппаратном и программном обеспечении HP (в том числе на высокодоступных серверах ProLiant и устройствах хранения данных StorageWorks) и услугах оценки, внедрения и поддержки, предоставляемых HP.

### **На пути к адаптивному предприятию**

Платформа HP OpenBank.NET помогает снизить сложность внутренних операций с помощью высокодоступных и надежных, заранее интегрированных и протестированных решений, позволяющих быстрее создавать новые продукты и услуги и увеличивать прибыль при одновременном сокращении риска.

С помощью HP OpenBank.NET финансовые организации могут преобразовываться в адаптивные

предприятия, незамедлительно реагирующие на изменение условий рынка.

## Программные продукты HP OpenView для управления ИТ-инфраструктурой предприятий

Программные продукты OpenView компании Hewlett Packard для управления ИТ-инфраструктурой предприятий представляют собой инструментарий для построения масштабируемых систем централизованного управления территориально распределенными разнородными ИТ-ресурсами предприятий и позволяют решать весь комплекс стоящих в этой области задач, таких, как:

- мониторинг состояния элементов ИТ-инфраструктуры;
- мониторинг производительности элементов ИТ-инфраструктуры;
- инвентаризация и учет;
- управление конфигурациями;
- автоматизация служб эксплуатации;

обеспечивая при этом прозрачность управления и интеграцию с бизнес-процессами предприятия.

Семейство программных продуктов HP OpenView сегодня насчитывает в своем составе более пятидесяти отдельных продуктов и опциональных модулей к ним.

Все программные продукты в составе HP OpenView исповедуют ряд общих принципов, позволяющих одновременно рассматривать семейство и как набор отдельных модулей, и как единую интегрированную платформу. Какие это принципы?

Принципы модульности и масштабируемости остаются основополагающими для всех компонентов семейства HP OpenView, благодаря им программные продукты, являющиеся компонентами семейства программных решений HP OpenView, могут быть развернуты и эксплуатироваться как самостоятельно, решая при этом какую-либо узкую технологическую задачу (например, управление сетями хранения данных SAN, мониторинг производительности прикладной программы и проч.), так и в составе комплексного решения, обеспечивающего максимальную эффективность за счет тесной взаимной интеграции компонентов такого решения.

Принцип модульности позволяет максимально гибко строить системы управления ИТ-инфраструктурами предприятий, используя только те программные модули HP OpenView, которые сфокусированы на решение конкретных задач управления, стоящих перед данным предприятием.

Принцип модульности позволяет гибко структурировать внедрение комплексной системы управления ИТ-инфраструктурой банка, разделить процесс внедрения на этапы, структурировать инвестиции и получать экономический эффект от поэтапного внедрения для каждого этапа отдельно, не дожидаясь завершения внедрения всей системы управления.

Принцип проактивности обозначает общую направленность всего семейства HP OpenView на задачу предотвращения потенциальных сбоев (проактивное управление) в дополнение к задаче выявления и устранения текущих сбоев (реактивное управление).

Принцип управления ИТ-услугами воплощает концептуальную направленность всех продуктов HP OpenView на сервисный подход в управлении информационными технологиями (концепция ITSM и ее реализация в библиотеке ITIL).

Существует целый ряд программных продуктов HP OpenView, которые для удобства сгруппированы по основным областям применения и представлены на рисунке.

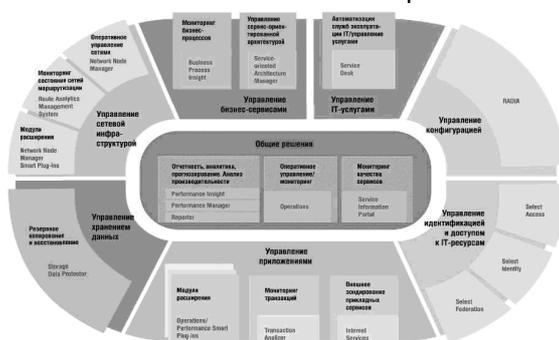


Рисунок. Портфель программных решений HP OpenView для ИТ-подразделений

### "Рисунок. Портфель программных решения HP OpenView для ИТ-подразделении"

Внедрение программных решений HP OpenView позволяет руководителям ИТ-служб банков:

- перейти от пассивных методов управления к проектным (превентивным);
- сменить хаотичное управление на централизованное;
- снизить затраты на управление, повысив при этом его эффективность;

- планомерно и целенаправленно развивать ИТ-инфраструктуру предприятия.

## **Внешторгбанк. Пример внедрения HP OpenView**

### ***Проблема***

Внешторгбанк, один из ведущих российских коммерческих банков, использует сложную и распределенную ИТ-инфраструктуру, позволяющую предоставлять клиентам широкий комплекс услуг, принятых в международной банковской практике. Активное развитие бизнеса и расширение спектра проводимых операций стали предъявлять в последнее время особые требования к ИТ-инфраструктуре банка. Одной из важнейших проблем, которая встала перед ИТ-департаментом Внешторгбанка, являлось отсутствие четких и эффективных инструментов управления всей ИТ-средой. Для обеспечения дальнейшего развития бизнеса возникла необходимость построения интегрированной полнофункциональной системы управления ИТ-инфраструктурой, охватывающей такие сферы, как организация эффективной работы ИТ-департамента, мониторинг и проективное управление вычислительной подсистемой, управление телекоммуникационной инфраструктурой, управление процессами развития информационной инфраструктуры банка в целом.

После проведения всесторонних исследований и анализа перспектив развития ИТ-инфраструктуры руководство Внешторгбанка приняло решение об инициализации проекта создания системы управления всей информационной инфраструктурой с использованием методологии ITSM (IT Service Management).

### ***Решение HP. Этапы проекта***

Первым этапом проекта, который стартовал в 2002 году, стало внедрение решения HP Open View Network Node Manager для мониторинга телекоммуникационной инфраструктуры и каналов связи. Внедрение данного продукта позволило специалистам ИТ-департамента Внешторгбанка легко ориентироваться в телекоммуникационной инфраструктуре, анализировать работу сети, своевременно обнаруживать и предотвращать возникающие проблемы, а также планировать стратегию развития сети.

Второй этап предполагал внедрение инструментов управления вычислительными ресурсами и приложениями банка. Необходимо было создать централизованную систему управления информационной инфраструктурой банка, включающую такие элементы, как управление инцидентами, управление изменениями и управление конфигурациями. При этом необходимым условием являлась высокая степень интеграции комплекса программных решений между собой. После тщательного анализа и подсчета экономической эффективности представленных на рынке решений выбор был сделан в пользу программных продуктов компании HP.

Одна из причин, по которым были выбраны продукты HP OpenView,- это комплексность и соответствие стандартам ITIL (IT Infrastructure Library- библиотеки инфраструктуры информационных технологий) и CobIT (Controls objective for Information and related Technologies - методологии управления, контроля и аудита информационных систем), которые используют все ведущие компании мира.

Реализация второго этапа проекта шла одновременно по нескольким направлениям. Были внедрены модули Operations - набор инструментов для централизованного управления информационной инфраструктурой, Service Desk, включающий в себя функциональность Incident Management (управление сбоями), Change Management (управление изменениями) и Configuration Management (управление конфигурациями). Также были реализованы интерфейсы с другими используемыми в банке системами: System Management Server (SMS) от Microsoft предоставляет инвентаризационную информацию о рабочих станциях и серверах в модуль HP OpenView Service Desk, система документооборота на основе Lotus Notes отправляет заявки на изменение конфигурации или установку ПО непосредственно в модуль Service Desk Change Management. В настоящий момент с целью расширения возможностей Службы поддержки пользователей реализуется интерфейс между контакт-центром Внешторгбанка, построенным на основе технологий Avaya, и модулем Service Desk. Кроме того, в состав системы управления ИТ-инфраструктурой внедрен модуль HP OpenView Performance Insight, который позволяет объективно измерять и прогнозировать степень загруженности вычислительных ресурсов банка.

### ***Преимущества***

Внедрение комплексной системы управления ИТ-инфраструктурой позволило банку:  
- структурировать используемые информационные системы;

- организовать четкие процессы предоставления пользователям необходимых ИТ-сервисов;
- установить непрерывный контроль над всеми информационными и бизнес-процессами банка;
- и как следствие - повысить операционную эффективность и достичь полной синхронизации бизнеса и ИТ.

Компания НР и Внешторгбанк планируют дальнейшее развитие партнерских отношений. В настоящее время для решения задач операционного дня создается территориально распределенный отказоустойчивый кластер, объединяющий SQL-серверы и серверы приложений, мониторинг и управление которым будет осуществляться с помощью продуктов HP Open View. Помимо этого, будут внедряться высокоуровневые инструменты управления всеми ИТ-процессами, включая развитие всей ИТ-инфраструктуры.

### **CRM и Call-center в розничном бизнесе**

По мнению специалистов банков, на сегодня рынок работы с физическими лицами очень перспективен и привлекателен, на него обратили свое внимание в последние годы крупные игроки финансового рынка. Данный сегмент рынка находится на пике роста, и он будет уверенно расти в перспективе. В качестве основных причин для прогнозируемого роста на данном направлении работы называются: улучшение потребительского уровня населения, рост ВВП, а также совершенствование технологий работы банками, чтобы максимально полно охватить все категории населения.

При этом рынок розничного бизнеса освоен банками далеко не в полной мере. На сегодняшний день количество оказываемых банками услуг по открытию и обслуживанию депозитов физических лиц достаточно много, но при этом они охватывают только около 20-30% тех средств, которые можно привлечь на рынок. Кредитование же населения на сегодня составляет лишь 3-5% от ВВП, тогда как в развитых странах - порядка 40-45% (в США - около 70%, в странах Восточной Европы - 15-20%). Как показывает мировая практика, здесь существуют перспективы роста и развития.

В нашей стране пока еще достаточно велико недоверие к банковской системе, многие помнят "постперестроечные" времена и боятся быть обманутыми. Даже таким актуальным на сегодняшний день продуктом, как ипотека, готовы воспользоваться лишь 9% россиян. Да и самыми распространенными услугами - расчетными счетами, депозитами, пластиковыми картами - пользуется далеко не все экономически активное население. Поэтому для того, чтобы развить розничные направления бизнеса, банкам следует преодолеть недоверие, развивая отношения с клиентами, изучая их проблемы и предлагая эффективные способы их решения за счет использования имеющегося перечня услуг или развития новых. Можно предложить развивать нестандартные комбинированные продукты, как это происходит на Западе, например, компенсированную ипотеку, которая позволяет пользоваться сберегательным вкладом для уменьшения размеров и сроков ипотечных выплат. Или интересным для многих клиентов может быть предложение услуги - открытие счетов в зарубежных банках. Понятно, что поворот лицом к клиенту неизбежен - без этого банкам трудно будет развивать розничные услуги. И первые подвижки в этом направлении уже видны. В последнее время все больше предпочтений получают клиенты, обеспечивающие увеличение ресурсов банков, т.е. клиенты, доверяющие свои деньги-вклады финансовым организациям. Банки предоставляют им бесплатные пластиковые карты и не взимают комиссий за обслуживание этих карт. Все чаще новые виды депозитов предусматривают сохранение процентной ставки, установленной для срочных вкладов. Преимуществами банков-нерезидентов, чье число на российском рынке банковских услуг быстро увеличивается, являются более дешевые и длинные ресурсы, а значит, и расширенные возможности для предложений услуг населению. Немаловажным фактом в условиях все возрастающей конкуренции стало превосходство западных банков в техническом и технологическом отношении. Напрашивается вывод: у российских банков существует огромная мотивация, чтобы в ближайшие годы осуществить серьезные изменения технического, технологического перевооружения, используя современные ИТ-системы, чтобы не быть вытесненными в конкурентной борьбе. Кроме того, как подчеркивают западные аналитики, на сегодняшний день становится объективной необходимостью осуществление кардинальной перестройки функций, целей, задач и стратегий международных и национальных розничных банков. Исследования банков из региона EMEA (Европа, Ближний Восток, Африка), проводимое компанией SAP совместно с Европейской ассоциацией финансового менеджмента и маркетинга (EFMA) и Университетом Манхайма (University of Mannheim), показали, что 36% банков считают, что они ограничены в достижении стратегических целей из-за слабостей в существующих ИТ-системах.

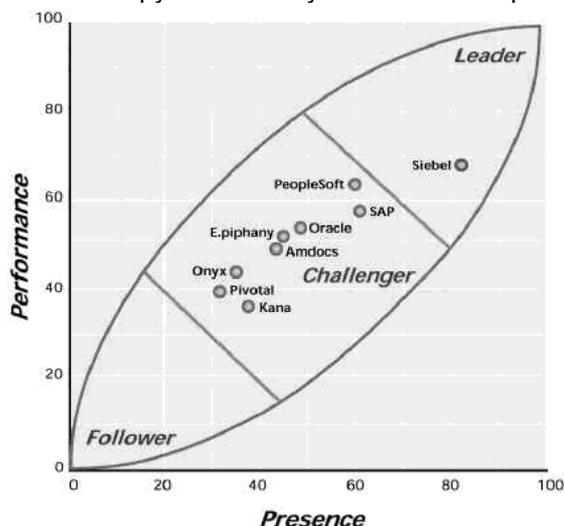
### **CRM-система**

Российский рынок программного обеспечения находится в постоянном развитии, выбор для банков велик. Но преимущество перед конкурентами получит банк, который сделает правильный выбор, выберет систему, которая:

позволяет внедрить прогрессивную маркетинговую стратегию развития розничного бизнеса; интегрируется с уже используемыми в банке программными комплексами; гибко настраивается (изменения в законодательстве РФ, нововведения Банка России); содержит в себе опыт западных коллег, проверенный международной практикой опыт бизнес-решений.

Инструментом для организации, развития и управления взаимоотношения с клиентами при организации розничного бизнеса в банке может служить CRM-система Siebel. CRM (Customer Relationship Management) - это Управление Отношениями с Клиентами. Автором CRM-концепции принято считать Тома Зибеля (Tom Siebel), некогда работавшего в одном из подразделений великой и могучей Oracle. В начале 1990-х гг. он обратился к ее президенту Ларри Эллисону с идеей о создании нового программного продукта на основе CRM-концепции. Получив решительный отказ, г-н Зибель в 1993 г. основал собственную компанию Siebel Systems. В августе 2005 г. опубликовано мнение вице-президента исследовательской компании IDC по CRM-приложениям Мэри Уодли (Mary Wardley), которая считает: "Сегмент CRM-систем сделал очень серьезный рывок в 2004 году. Компания Siebel продолжает лидировать на рынке CRM-систем. Siebel постоянно совершенствует и расширяет возможности своих CRM-приложений". По данным исследовательской компании ЮС, тройка лидеров среди разработчиков CRM-систем выглядит следующим образом: Siebel, Oracle и SAP. При этом, как было отмечено ранее, компания Siebel является самым крупным игроком на рынке.

Многие аспекты CRM существуют уже много лет, и родились они из систем, которые уже давно автоматизировали определенные аспекты взаимодействия с клиентами, такие как системы SFA (Sales Force Automation - Система автоматизации работы торговых агентов), SMS (Sales & Marketing System - Система информации о продажах и маркетинге), CSS (Customer Support System - Система обслуживания клиентов). Однако CRM-системы принципиально отличаются от отдельных систем поддержки маркетинга. Эту систему управления взаимоотношениями с клиентами следует рассматривать не только как программный продукт, а как систему, позволяющую построить ответственные, активные, партнерские взаимоотношения с клиентом. Клиент - самое главное условие успеха для любого бизнеса. Деньги клиентов - потребителей банковских услуг - это aqua viva (живая вода), кровь организации, без них финансовая организация умирает. Поэтому первостепенная задача - это прямо или косвенно привлекать и удерживать клиентов. Это правило не имеет исключений. Задача каждого менеджера банка добиться того, чтобы приходили новые клиенты и вновь и вновь возвращались старые. Одним из главных преимуществ CRM-системы Siebel является то, что в ее реализации учтен опыт работы с клиентами лучших финансовых организаций всего мира, таких как: Bank of New York, Citibank Cash, Drezdner Bank, National Australia Bank, Bank of Montreal и др. Брюс Кливленд, старший вице-президент Siebel по продукции, уточняет: "У нас одиннадцатилетний опыт работы, более 3 млн. активных пользователей в более чем 4 тыс. крупнейших и уважаемых в мире организаций".



"Рис. График"

Пользователями CRM-систем могут являться различные подразделения банка - фронт-офисы, маркетинговые и коммерческие подразделения. Информацией и аналитическими данными, получаемыми с помощью CRM-системы, могут пользоваться специалисты различного уровня: руководящие сотрудники банка и исполнители-менеджеры, работающие с клиентами. Система CRM обеспечивает координацию действий различных отделов, обеспечивая их общей платформой для взаимодействия с клиентами, а также для построения стратегических планов развития взаимоотношений с клиентами.

Опираясь на накопленный опыт предлагаемых Siebel решений по организации бизнес-процессов, построения бизнес-стратегии, применение CRM позволит банку не только разработать свою стратегию, а, четко определив цели и задачи, реализовать ее. Работу по созданию всеобъемлющей системы управления правильно начинать с определения конкретных стратегических задач:

1. Увеличение рентабельности:

- расширение структуры доходов;
- повышение эффективности операций;
- увеличение объема продаж.

2. Достижение лояльности клиентов:

- увеличение степени удовлетворенности клиентов за счет расширения ассортимента услуг и повышения уровня обслуживания;
- увеличение степени удовлетворенности клиента после обслуживания;
- увеличение доли в целевом сегменте рынка.

3. Оптимальная организация внутренних бизнес-процессов:

- изучение сегментов потребительского рынка;
- разработка новых продуктов и услуг;
- организация перекрестных продаж;
- перевод клиентов на более эффективные способы обслуживания;
- минимизация операционных ошибок;
- обеспечение оперативности обслуживания (ответов на запросы).

4. Повышение эффективности сотрудников:

- развитие стратегических сфер компетентности;
- доступ к стратегической информации;

- соотношение личных целей с целями банка. Следующим этапом для успешной реализации проекта любой сложности и специфики должно стать формирование команды как со стороны банка, так и со стороны фирмы, занимающейся внедрением программного обеспечения. Далее, для примера рассмотрим реализацию проекта внедрения CRM-системы совместно с компанией ТехноСерв А/С, специализирующейся на таких внедрениях. Группа компаний ТехноСерв А/С в настоящее время является безусловным лидером российского рынка информационных технологий. Основанная в 1992 г., фирма не только приобрела значительный опыт в разработке и реализации масштабных информационных проектов, но и стала по-настоящему многопрофильной компанией. Техносерв А/С - крупнейший в России системный интегратор. Более 200 специалистов имеют сертификаты фирм - производителей оборудования и программного обеспечения.

Очень важным моментом для эффективной работы по внедрению проекта в банке является взаимодействие с ответственными специалистами банка, имеющими определенные полномочия, компетентность и ясно осознающими стоящие перед ними цели. На основании исследований американских ученых, профессора Р. Каплан и Д. Нортон, для достижения стратегических целей и задач необходимы четко отлаженные и настроенные на целевые сегменты процессы и процедуры обслуживания клиентов и удовлетворения их запросов, а также, конечно, подготовленный персонал.

Сформированная на таких принципах команда, являясь организационным ядром проекта, еще на стадиях обсуждения необходимости внедрения CRM должна добиться поддержки всех сотрудников банка:

- со стороны пользователей (ответственных исполнителей, менеджеров) - это позволит уменьшить организационные риски;
- со стороны руководителей - позволит организовать своевременное и в полном объеме финансирование проекта, предоставление соответствующих полномочий и ресурсов.

Чтобы избежать возникновения, так называемых бизнес-рисков, следует тщательно изучить и учесть все специфичные требования банка и всех его подразделений, участвующих в проведении бизнес-процессов. 1-лелью данного этапа являются определение недостатков существующей технологии проведения операций и разработка оптимальной технологии с учетом опыта, накопленного компанией Siebel и экспертной оценки высококвалифицированных, сертифицированных специалистов компании-поставщика ТехноСерв А/С, прошедших тренинги: Siebel Business Analyst, Siebel System Architect, Siebel Core Consultant Course, Siebel Core Consultant Course, Integrating Siebel Applications, Database Administrating, Siebel Essentials. Команда компании-поставщика формируется из специалистов, функции которых описаны в [таблице](#).

В ходе анализа формируются также требования к структуре и объему информации, которую необходимо импортировать в систему CRM, ставятся задачи по интеграции CRM с уже используемыми в банке программными продуктами.

На всех этапах проекта необходима слаженная, оперативная работа по согласованию, разработке и обмену информацией между банком и фирмой-поставщиком. От этого во многом будет зависеть и экономическая эффективность от внедрения CRM-системы.

Специалист:	Основные функции:
1. Менеджер проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ведение переговоров;</li> <li>- управление бюджетом;</li> <li>- управление персоналом;</li> <li>- управление рисками;</li> <li>- оперативное управление (календарный план и т.д.);</li> <li>- ведение проектной документации</li> </ul>
2. Бизнес-аналитик	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ и документирование требований заказчика;</li> <li>- проведение интервью по документированию бизнес-процессов;</li> <li>- формирование бизнес-модели заказчика на основе библиотеки бизнес-процессов;</li> <li>- создание руководства по адаптации системы под требования заказчика;</li> <li>- создание плана тестирования;</li> <li>- создание сценариев тестирования системы</li> </ul>
3. Технический эксперт - Эксперт по архитектуре приложений Siebel - Системный администратор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- экспертиза размерности системы;</li> <li>- экспертиза необходимых модулей и опций Siebel;</li> <li>- экспертиза технических средств;</li> <li>- формирование списка систем, подлежащих интеграции с Siebel, и методов интеграции в каждом конкретном случае;</li> <li>- консультирование программистов-дизайнеров;</li> <li>- администрирование прав пользователей;</li> <li>- управление работой серверов;</li> <li>- оптимизация загрузки</li> </ul>
4. Программист-дизайнер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модификация программного обеспечения на основе руководства по адаптации системы;</li> <li>- ведение документации по изменению системы</li> </ul>
5. Специалист по интеграции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- экспертиза систем, с которыми будет проводиться интеграция;</li> <li>- создание стендов для интеграции;</li> <li>- создание коннекторов к сторонним системам</li> </ul>
6. Администратор баз данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установка баз данных для Siebel;</li> <li>- импорт унаследованной информации;</li> <li>- администрирование и оптимизация баз данных на этапе создания и сопровождения системы</li> </ul>
7. Технический писатель - тестировщик	<ul style="list-style-type: none"> <li>- документирование переговорного процесса;</li> <li>- оформление проектной документации;</li> <li>- проведение функционального тестирования системы;</li> <li>- создание инструкций пользователей;</li> <li>- обучение "тренеров" заказчика</li> </ul>

Исходя из результатов проведенных исследований и анализа, составляется план работ по внедрению CRM-системы Siebel, позволяющий координировать работы всех участников процесса, проводить мониторинг движения к целям. Одним из важных элементов управления проектом должна являться оценка эффективности проекта, а также того, достигаем ли мы намеченных целей. Это важно для того, чтобы:

- убедиться, что мы наилучшим образом делаем все возможное для достижения целей проекта;
- доказать тем, кто финансирует проект, что предоставляемые ими ресурсы используются по назначению.

Оценка эффективности связана с набором конкретных целей и задач, которые мы определили перед началом проекта, проводя ее, необходимо измерить степень их достижения в количественных и качественных показателях. Это будет возможно, если поставленные задачи конкретны, измеримы,

согласованны, реалистичны и определены по времени, т.е. отвечают принципам SMART (specific, measurable, agreed, realistic, timed).

По результатам исследований, проводимым в области автоматизации бизнеса различными консалтинговыми компаниями, экономическая эффективность от внедрения CRM-систем может достигать до 300%.

Рассмотрим результаты внедрения CRM-системы Siebel в крупной финансовой компании Financial Services Group PNC с активом 69 млрд. долларов, доходом 4,6 млрд. долларов, чистой годовой прибылью 412 млн. долларов, 24 000 сотрудников по всей территории США:

Первоначальные инвестиции в размере 50 млн. долларов принесли ежегодный доход в 18 млн. долларов. Ключевыми результатами явилось:

- увеличение объема продаж на 30%;
- привлечение новых клиентов увеличилось на 32%;
- удержание клиентов увеличилось на 10% (1% уменьшения оттока клиентов приносит 7 млн. долларов прибыли);
- удовлетворенность клиентов увеличилась на 9%;
- удовлетворенность сотрудников увеличилась на 11%;

Кроме измеряемых результатов от внедрения CRM-системы нельзя не назвать другие явные преимущества ее использования, которые оказывают огромное влияние на достижение конечного результата - увеличение прибыли банка. Внедрение CRM-системы помогает банку снизить операционные риски и повысить стоимость его бизнеса. Так, CRM-система обеспечивает конфиденциальность хранения информации. Это достигается путем осуществления настройки разграничения прав доступа.

Вся информация о клиентах банка хранится в единой системе. Это дает возможность сделать безболезненным процесс передачи клиента от одного менеджера к другому, даже когда конкретный менеджер уходит из банка, новый менеджер будет обладать полной информацией об истории взаимоотношений с клиентом. Разработанные в процессе внедрения системы стандартизированные бизнес-процессы, учитывающие накопленный ранее опыт, помогут менеджеру по работе с клиентами структурировать и систематизировать свои действия по работе с клиентами. CRM-система подскажет любому менеджеру, что и когда необходимо сделать при работе с каждым из клиентов.

Ведение единой базы данных, в которой может храниться практически любая информация о клиенте как о ключевом, так и о перспективном или о потенциальном, информация о предыдущих контактах с клиентом, о заключенных с ним договорах и условиях обслуживания по ним, информация об остатках на всех его счетах; кредитные истории клиентов и много другой информации, которая позволяет:

- провести сегментацию клиентской базы и сегментацию рынка банковских услуг;
- понять потребности клиентов в услугах, в том числе новых;
- оценить степень удовлетворенности клиентов качеством и условиями обслуживания.

История внутреннего документооборота при работе с клиентом также сохраняется в единой базе данных системы CRM. Вся эта информация, содержащаяся в системе, помогает глубоко и всесторонне изучить реальный потенциал, возможности, перспективы каждого клиента, а также для детального изучения работы и хозяйственного положения физических лиц, являющихся клиентами банка. Без подобной систематической работы банк может оказаться в тяжелом положении, в частности, из-за невозвратов предоставленных кредитов вовремя - ситуация, столь знакомая сейчас многим российским коммерческим банкам.

Структурированная и систематизированная информация, содержащаяся в CRM-системе, позволяет соответствующим подразделениям банка в on-line-режиме получить всю необходимую отчетность, аналитическую и оперативную информацию, требуемую для осуществления маркетингового планирования, составления плана продаж отделений и продуктовых планов бизнес-подразделений, для анализа эффективности проводимых банком маркетинговых мероприятий, эффективности работы подразделений и персонала. Как мощное средство управления и контроля CRM-система позволяет руководителю осуществлять мониторинг выполнения планов как подразделениями, так и каждым менеджером, работающим непосредственно с клиентом. На основании полученных в системе отчетов коммерческие подразделения финансовой организации имеют возможность проводить гибкую политику ценообразования, инициализировать разработку новых продуктов и услуг или совершенствование существующих.

Руководитель может посредством системы CRM контролировать весь процесс работы подчиненных ему сотрудников, имея информацию обо всем процессе взаимодействия менеджера с клиентом. Наличие такой системы дает возможность оперативного вмешательства руководителя в случае, например, решения спорных ситуаций. А также дает возможность оптимально организовать распределение нагрузки, повысив таким образом производительность труда каждого сотрудника.

С точки зрения управления бизнесом эффект от внедрения CRM проявляется в том, что процесс принятия решения за счет автоматизации переносится на более низкий уровень и унифицируется. За счет этого повышается скорость реакции на запросы, растет скорость оборота средств и снижаются

издержки.

Значительно уменьшается вероятность рисков отказа системы за счет многоплатформенности CRM-системы Siebel, а также возможности поддержки большинства реляционных СУБД: Oracle; IBM DB2; MS SQL. CRM-система Siebel работает как на Unix-платформе: IBM AIX; Sun Solaris; HP-UX, так и на платформе Intel: Microsoft Windows.

Эффективность использования банками CRM-системы Siebel повышается при условии ее интеграции или поэтапной интеграции с используемыми в банке программными комплексами, ИСУБД. По словам Стива Бонадио (Steve Bonadio), программного директора, и Лиз Роуч (Liz Roche), вице-президента Meta Group, "уровень разработки и опыт в области CRM у Siebel лучшие в своем классе. Также сильны возможности интеграции программы с другими приложениями".

### **Call-center**

Лояльность клиентов можно повысить еще заметнее, внедрив в банке отличное дополнение в управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) Call-center - систему для обслуживания входящих и исходящих вызовов на основе их равномерного распределения между операторами. Ведущими производителями таких систем являются Avaya, Cisco, Genesys, Nortel. Существенно повышается эффект от внедрения Call-center, в случае если в ходе проведенного анализа и экспертизы существующих в банке бизнес-процессов было выявлено:

- наличие большого числа однотипных вызовов;
- необходимость многокритериальной маршрутизации вызовов к различным операторам;
- возможность образования групп сотрудников, способных отвечать на однотипные вызовы, то следует рассматривать необходимость внедрения или поэтапного внедрения Call-center.

Здесь уместно вспомнить закон Парето, согласно которому 80% эффективности системы вызываюся 20% причин. Это означает не только то, что банк может получить 80% своих доходов от 20% своих клиентов, а также и то, что некоторые клиенты являются более важными, чем остальные, и что на основе анализа менеджеры должны распределять свои ресурсы таким образом, чтобы обеспечить удовлетворение особо значимых потребителей услуг. Это не означает, что интересы менее значимых клиентов должны игнорироваться, так как они тоже могут стать крупными клиентами. Таким образом, каждое обращение клиента - важно для банка, так как каждое обращение каждого клиента может принести потенциальную прибыль. Зная существующие в банковской практике методы продаж банковских услуг:

- метод заранее отработанного подхода - используется при формировании спроса клиента;
- метод, основанный на удовлетворении имеющихся нужд и запросов клиента, - используется при наличии информации о проблемах клиента, обычно в случае, когда уже существуют партнерские отношения;
- метод формирования нужд и запросов клиента - сначала выявляются истинные потребности клиента, затем формулируется проблема и предлагается ее решение, можно осуществлять опрос среди физических лиц, по любому вопросу, интересующему ваш банк. Телефонный опрос, обзвон, голосование - это эффективные, недорогие и, самое главное, достоверные способы проведения опросов и голосований любой сложности. После того как клиент воспользовался новой услугой, можно провести опрос - насколько удобна и выгодна данная услуга. Очень эффективна для повышения лояльности клиентов организация поздравлений клиентов с юбилейными и праздничными датами.

Для формирования спроса на банковские продукты и развитие отношений с клиентами необходимо постоянно и оперативно осуществлять информирование клиентов о новых услугах, продуктах. С целью повышения информированности клиентов необходимо оказывать им консультационные услуги по различным аспектам деятельности, предлагая способы решения их проблем. Для квалифицированной консультации осуществляется переадресация к другим службам банка. Возможность получить своевременный и грамотный ответ или точную переадресацию обращения клиента с историей вопроса к специалисту влияет на формирование характеристик банка, по которым формируется его имидж. При поступлении звонка от клиента система фиксирует основные сведения о сеансе связи с клиентом: время начала сеанса, время окончания сеанса, телефонный номер клиента, если его удалось определить по АОНу. Оператор фиксирует дополнительную информацию: дополнительные данные о клиенте, цель звонка, результат звонка, возможные последующие действия по результатам звонка.

Для поддержания имиджа надежного и устойчивого банка наличия Call-center дает возможность организации информировании клиентов об опубликованном в средствах массовой информации материале о банке, рейтинги банка, о готовящейся к выходу в эфир передаче о банке.

Готовность и желание помочь клиенту, знание и обходительность банковских служащих, индивидуальный подход к обслуживанию каждого клиента, надежность - точное выполнение операций по обслуживанию клиента, определяют рост привлекательности банка, увеличение числа проводимых через банк операций, снижение себестоимости банковских услуг. Все это в конечном счете приводит

банк к успеху.

Банк, будучи одним из экономических субъектов производства, является "гражданином" той страны, того общества, в котором он живет и развивается. Гражданская позиция банка вольно или невольно всегда проявляется в его деятельности. Прибыль для себя и любой ценой, в ущерб интересам клиентов, в итоге приводит к нарушению законодательных и экономических норм и, как следствие, ликвидации тех банков, которые провозгласили исключительно коммерческие цели, точнее, которые поставили свои собственные интересы над интересами клиентов. Подрыв доверия населения к таким банкам, так или иначе увеличивает их собственные убытки, оборачивается потерями, предопределяет переход к политике в интересах клиента как гарантии получения банковской прибыли. Чем быстрее в сознании банкиров утверждается идеология деятельности, направляемая на удовлетворение потребностей их клиентов, тем в большей степени сказывается их позитивная роль в общественном развитии. Важно при этом не забывать, что банк - это не политический орган, а экономическое предприятие, он не может заниматься благотворительной деятельностью, деньгами своих вкладчиков он не имеет права покрывать убытки несостоятельных заемщиков. Из всего спектра потребностей хозяйства банк как общественный институт обязан выбрать те из них, которые при его активной поддержке позволят получить большую прибыль, повысить рентабельность как заемщика, так и его самого. В решении всех этих задач финансовым организациям помогут созданные эффективные ИТ-инфраструктуры, способные оптимизировать, приблизить к мировому уровню существующие технологии управления отношениями с клиентами.

### **1.3. Информационная модель розничного бизнеса**

#### **1.3.1. Производственный подход к ведению дел**

Развитие общества и экономики, в частности банковской системы, в нашей стране с начала 1990-х гг. определило некоторый перекос в оценке факторов, влияющих на успешность ведения бизнеса. Основным и зачастую единственным ключом к достижению положительного результата полагался фактор маркетинга. А в реальности речь шла об умении "впарить" чтобы-то ни было по выгодной цене, невзирая на такие мелочи, как качество, соответствие товара (услуги) заявленным при продаже характеристикам и т.д.

Нельзя сказать, что умение правильно преподнести и в конечном итоге продать собственную услугу играет второстепенную роль. Наоборот, ни одно предприятие в современных условиях не в состоянии нормально работать без специально подготовленной и хорошо мотивированной службы продаж. В чем же заключается главное, что влияет на успешность розничного банковского бизнеса? Будем рассуждать "от противного", т.е. посмотрим, насколько важен фактор маркетинга в успехе розничных проектов.

Во-первых, напомним одну очевидную истину: маркетинг услуг и их продвижение - гораздо более тяжелая и тонкая задача, чем продажа и продвижение любого товара.

Во-вторых, арсенал рекламных средств для продвижения услуг гораздо уже арсенала рекламных средств для продвижения товара как по перечню, так и по объему охватываемой аудитории. Банковские услуги в ряду услуг вообще стоят особняком. Заметьте, много ли на улицах и в массмедиа банковской рекламы? Если она и есть, то носит весьма сдержанный и имиджевый характер. Рекламируется, например, брэнд. Это совсем не случайно. Большинство банковских услуг основываются или подразумевают под собой доверие клиента к банку. Таким образом получается реклама доверия к самому себе с вытекающим из этого отношением со стороны потенциальных клиентов. Это внутреннее противоречие, работающие на отечественном рынке и серьезные банки это давно и прочно усвоили. То есть средств воздействия на аудиторию остается совсем мало.

В-третьих, есть еще одно соображение, которое касается сравнения маркетинговых возможностей корпоративного и розничного секторов банковских услуг. У "корпоративщиков" имеется один достаточно эффективный инструмент продаж - так называемый прямой маркетинг (direct marketing), при котором сотрудник службы продаж банка выходит на диалог непосредственно с руководством компании - потенциального клиента. К сожалению, розничные банки не могут использовать этот метод по экономическим причинам, так как доход, получаемый от одного розничного клиента, гораздо ниже, чем от корпоративного клиента. Не углубляясь в вопросы маркетинга, обоснуем следующий вывод: возможности активного маркетинга розничных услуг банка крайне ограничены по изложенным объективным причинам, и все попытки игнорировать этот факт приводят к обратному от желаемого результата - экономическая эффективность бизнеса падает.

Приведем три примера.

#### **Пример 1 (локальный)**

В банке А департамент розничного бизнеса решил самостоятельно взяться за продвижение

собственных услуг и по этой причине обзавестись собственным отделом рекламы и маркетинга под названием "отдел разработки продуктов". Тут надо отметить, что вокруг каждого немаленького банка всегда толпится целый рой различных фирм и фирмочек, предлагающих все, что угодно - от театральные билеты до поездок на Канары на саммит с участием как минимум президентов Газпрома и нескольких нефтедобывающих стран. Есть предложения и более "серьезные" - семинары платежных систем и всяческих околбанковских ассоциаций и организаций, как правило, проходящие на Лазурном Берегу обязательно в пятизвездочных отелях. Так что поле для деятельности семи очень милых сотрудниц во главе с руководителем (тоже очень милой) было непаханое. Через год были подведены самые приблизительные итоги работы указанного отдела. В активе был выпуск никому не нужной банковской карточки, приуроченной к громкому событию того времени, передача огромного количества рекламной макулатуры в отделения банка и активное вмешательство в работу всех прочих сотрудников департамента. Да, еще удалось потратить около 200 тыс. долларов, не считая зарплаты и накладных расходов, двум сотрудницам обрести спутников жизни и одной - родить. Отдел потихоньку расформировали, расходы зафиксировали. Заметим, что в ситуации, когда бюджет по тем или иным причинам позволяет нанять целый дополнительный отдел, можно предложить хорошую альтернативу - заняться статистическим и маркетинговым анализом существующей базы данных операций.

### **Пример 2 (тактический)**

В банке В, основываясь на вошедшей в привычку тяге к великому, задумали масштабный розничный проект с разворачиванием сети розничных отделений. При этом была поставлена цель по охвату как можно более широкой аудитории потенциальных клиентов. То есть ни много ни мало было решено перераспределить рынок розничных услуг. В качестве обеспечения был приглашен иностранный менеджер и разработана многомиллионная имиджевая рекламная кампания, стартовавшая с большой помпой. Через некоторое время, а именно через 8 месяцев после старта, обнаружилось, что проект ушел в глубокий финансовый минус и выходить оттуда не собирается. При более внимательном анализе выяснилось, что иностранный менеджер перепутал банковскую розницу с системой продаж в закусочных быстрого питания, а продвижение розничных банковских продуктов - с телевизионными передачами типа "Вокруг смеха" пополам с рекламой мятных конфет. Опять же заметим, что, оставаясь в рамках того же бюджета, можно было бы открыть на несколько десятков отделений больше, что вкуче с действительно мощным основным брэндом банка привело бы к гораздо более быстрой окупаемости проекта.

### **Пример 3 (стратегический)**

Банк С со дня своего основания являлся одним из самых серьезных игроков розничного банковского рынка. Имея в своем активе обширную сеть отделений, широкий спектр продуктов, отличное технологическое обеспечение, грамотный персонал, банк в один тяжелый период своей деятельности столкнулся с полной потерей доверия клиентов к брэнд и менеджменту. После возрождения под новым названием, но с сохранением розничной ориентации обнаружилось, что задача восстановления доверия не решается, несмотря на предпринятые усилия. Тогда для расширения круга клиентов на вооружение была взята идея "финансового супермаркета", и банк занялся экзотикой. Результатом полугодовых усилий стало превращение каждого из отделений в удивительную смесь почтового отделения, валютнообменного и переговорного пунктов, туристического офиса и центра каталожной торговли. В результате банк вообще перестал восприниматься как банк и в конечном итоге был продан. Итак, маркетинг услуг не является решающим фактором успеха. Что же является? Ответ прост до гениальности: все решает четкость работы, качество, соблюдение стандартов обслуживания, соответствие заявленных сервисов фактически предлагаемым, надежность продуктов, удобство использования. Подразумевается, что все вышеперечисленное сопровождается наличием незапятнанной репутации и доверия клиента. Второй эшелон факторов - грамотность и внимательное отношение к клиентам со стороны персонала. Плюс здоровый консерватизм. Приведем еще один пример, тоже из жизни. Один чрезвычайно уважаемый банк, назовем его СУ, решил, что, имея колоссальный аванс в виде клиентского доверия, можно не обращать внимание на качество услуг, а персонал воспитывать в духе хамоватого пренебрежения к клиентам. Огромное количество негативных отзывов позволяет предположить, что деятельность упомянутой организации может встретить отторжение клиентского интереса уже в ближайшем будущем.

Главным, базисным фактором успеха банковской розницы, таким образом, мы считаем правильно организованное, хорошо оснащенное производство, укомплектованное грамотным и лояльным к клиенту персоналом. Построение любого производства, банковское производство услуг в этом смысле не является исключением, есть дело сложное и требует построения информационной и организационной моделей. Информационная модель представляет собой схему, формализацию производства, основанную на выделении элементарных составляющих и описывающую взаимосвязи и процессы, протекающие между ними. Такая постановка вопроса отражает "технократический" взгляд на банковское дело, рассматривает банковские операции с точки зрения производственного процесса и имеет целью выявить основные принципы организации ведения операций. При наличии формальной основы построение эффективных розничных подразделений является более легкой задачей. Перейдем

к подробностям.

### **1.3.2. Основополагающий организационно-технологический принцип**

Ведение розничного бизнеса, как уже неоднократно подчеркивалось, имеет свои особенности. И читателя, имеющего серьезные амбиции в отношении своего профессионального уровня, приведенные аргументы должны были убедить в необходимости информационного моделирования бизнеса.

Информационная модель начинается с определений, которые, собственно, и составляют основу для любой формализации. Определения, приведенные ниже, могут быть использованы не только для формализации розничного банковского бизнеса. С минимальными изменениями можно строить, например, модель страхового розничного бизнеса, инвестиционной компании, работающей с частными инвесторами.

Отметим еще, что нижеприведенная терминология не является юридически значимой, т.е. не используется ни в каких законах или нормативных актах, не является официальной трактовкой указанных понятий какой-либо организацией. Все понятия определены исключительно с целью построения технологической, или, иными словами, информационной, модели.

Банковский продукт (продукт) - услуга, предлагаемая банком, как правило, на публичной основе. С банковским продуктом всегда связан определенный набор типовых банковских операций, которые могут выполняться в ходе предоставления соответствующей услуги.

Типовая банковская операция - осуществляемая одним или несколькими сотрудниками банка типовая последовательность действий, выполняемых в рамках одного или нескольких банковских продуктов. Для каждой типовой банковской операции предусмотрена своя тарифная ставка.

Тарифная ставка - набор параметров, определяющих сумму и направление взаимных выплат между банком и клиентом в связи с выполнением типовой банковской операции. Совокупность тарифных ставок по каждой возможной банковской операции по банковскому продукту образует тарифный план по данному продукту.

Договор - соглашение между клиентом и банком, определяющее набор взаимных требований и обязательств и связанное с продажей одного или нескольких банковских продуктов. Определенное таким образом понятие договора, строго говоря, различается с понятием договора в юридическом смысле. А именно, договор понимается как процесс, который может включаться, происходить или прекращаться на основе устной договоренности (обращения клиента), на основе банковских правил, регламентирующих продажу банковских услуг, на основании одного или нескольких договоров в письменной форме или на основе комбинаций всего вышеперечисленного. Заметим, что договор в указанном смысле может быть завершен нормально, т.е. по исполнению сторонами взаимных обязательств, и исполнение договора может быть прервано по причинам выхода процесса за рамки допустимых значений своих параметров.

Теперь, используя вышеуказанные термины, мы можем сформулировать основной принцип, который лежит в основе построения розничного бизнеса любого банка. Отметим, что иногда этот принцип даже не осознается менеджментом как таковой, при этом деятельность кредитной организации может развиваться вполне успешно.

Итак, банк как предприятие по производству розничных услуг организационно, территориально и функционально строится исходя из технологии обслуживания продаваемых банковских продуктов и заключаемых договоров.

Иными словами, в банковской рознице технология ведения операций имеет приоритет в смысле создания и развития организационной структуры бизнеса над прочими факторами, такими, как маркетинг, персонал и т.д. Не будучи специалистами в страховом деле и иных секторах розничного предоставления услуг, можно предположить, что технология и там играет ключевую роль. Такое положение дел связано с массовостью (большим количеством) и однотипностью оказываемых услуг.

### **1.3.3. Формализация розничной структуры банка**

Для исполнения функций банк на основании законов, нормативных документов и собственных решений (имеются в виду положения по каждому виду бизнеса, где прописывается операционный и учетный порядок, штатное расписание, приказы, распоряжения) формирует в штатной структуре подразделения. Для ведения розничных операций банк образует "зарабатывающие" подразделения в зависимости от размеров и географической распределенности банка:

1) малые банки (географически не распределенные) формируют отделы розничного бизнеса, функционально закрывающие все или несколько видов бизнеса;

2) банки крупные формируют отделения (филиалы) с обязательным возложением аналитической функции на центральное управление розничного бизнеса, администрирование и учет, операционные функции распределены между центром и отделением.

Существенным фактором анализа бизнеса является формализация взгляда на организационную структуру банка как набор иерархически связанных подразделений организационной структуры, где осуществляется банковская деятельность, сопряженная с розничными операциями. Подразделение организационной структуры (синонимы: подразделение банка, подразделение), в свою очередь, - элемент организационной структуры, выполняющий определенные банковские функции, с которым связан учет денежных средств и материальных ценностей. Следует отметить, что здесь не рассматриваются подразделения чисто административного назначения, т.е. те, которые не включены непосредственно в операции с материальными ценностями и денежными средствами. Подразделение, разумеется, может включать в себя другие подразделения. По розничным операциям в банке существует головное подразделение, находящееся на вершине организационной структуры банка, т.е. не входящее в состав других подразделений. Речь не идет о правлении банка или совете директоров. Примером головного подразделения может быть главное операционное управление или управление розничных операций. Элементарным подразделением будем считать рабочее место - подразделение банка, не имеющее в своем составе других подразделений. Для целей формализации под сотрудником будем понимать только такого банковского служащего, который непосредственно участвует в процессе обработки банковских операций. Особо выделим подотчетных лиц - сотрудников банка (прежде всего, имеются в виду кассиры, но не только), с которыми в банке связаны счета учета (в том числе забалансовые). Назовем подразделение базовым, если на него возложена ответственность за ведение учета по определенной группе субъектов учета и если оно предоставляет информацию о результатах этого учета в опердень банка (для головного подразделения) или в вышестоящее подразделение.

С базовым подразделением связаны счета всех его субъектов учета, в том числе счета самого базового подразделения. Примером базового подразделения может быть дополнительный офис (отделение), отдел банковских карт, подразделение, поддерживающее работу обменных пунктов, ОПЕРУ и т.д.

С подобной формализацией тесно связано понятие информационного пространства или информационной модели. Важнейшим (хотя не единственным!) видом информации, циркулирующей в банке, является операционная информация, т.е. информация, состоящая из данных по остаткам на счетах, сводных данных (отчетов), результатов расчетов, дат и времени проведения операций, различного рода формальных и неформальных комментариев к операциям и проводкам по счетам. Эта информация теснейшим образом связана с учетными счетами и естественным образом может быть объединена в группы по принципу группировки вокруг такого субъекта банковской организационной структуры, на который возложена ответственность за учет по группе счетов. То есть группировка идет вокруг базового подразделения. Логично, что базовое подразделение образует соответствующее информационное пространство банковских операций. Такие информационные пространства иерархически связаны, подобно самим подразделениям, и являются вложенными друг в друга.

Основные характеристики таких информационных пространств:

- состоят в основном из банковских операций клиентов;
- обмениваются информацией с другими информационными пространствами как по банковским операциям клиентов, так и сводными данными с оперднем банка или с информационным пространством вышестоящего подразделения;
- генерируют собственные банковские операции, например операции начисления процентов.

Опердень банка - информационная модель, являющаяся отражением деятельности главной бухгалтерии банка по ведению всех балансовых и забалансовых счетов (баланса) банка. Модель функционирует при условии ежедневного поступления в нее учетных данных, отражающих деятельность профильных подразделений (розничные операции, межбанковский бизнес, ценные бумаги и т.д.).

#### **1.3.4. Моделирование банковских операций и бухгалтерского учета**

Расширим понятие типовой банковской операции. Будем считать банковской операцией любую логически связанную последовательность действий сотрудников банка, направленную на осуществление операционной деятельности (а не только операции, выполняемые при обслуживании клиентов по типовым продуктам). Сразу отметим, что банковской операцией можно считать и выдачу кассиру аванса под кассовые операции дня, и операцию начисления процентов на остатки по вкладам, и выдачу наличных со счета клиента. То есть банковская операция - это не обязательно банковская операция с участием клиента.

Операции могут начинаться в одном базовом подразделении и заканчиваться в другом (не обязательно базовом). Операции могут выполняться одним банковским днем, а могут начинаться одним днем и заканчиваться позднее. Таким образом, любая банковская операция на самом деле представляет собой несколько этапов и по мере своего выполнения проходит несколько состояний, характеризуемых различными значениями своих параметров. Разумеется, необходимым условием начала выполнения действий на новом этапе является успешное завершение предыдущего этапа банковской операции. Например, для выдачи наличных со счета кассир должен иметь заранее

подготовленный (например, распечатанный операционистом) расходный ордер. Бухгалтер, в свою очередь, не может сделать заключительную кассовую проводку по операции, если денежные средства не выданы из кассы и не сделана запись в кассовом журнале.

Банковские операции в рассматриваемых информационных моделях делятся на финансовые и нефинансовые. Финансовая операция - банковская операция, результат выполнения которой отражается в бухгалтерском учете (уже приведенный пример выдачи наличных). Нефинансовая операция - банковская операция, результат выполнения которой не отражается в бухгалтерском учете (например, операция по формированию клиентских выписок и их рассылке клиентам). Финансовая операция всегда связана с одной или несколькими бухгалтерскими операциями. Типовая бухгалтерская операция - процесс формирования группы проводок по счетам аналитического учета, связанных с отражением финансовой операции или ее части (в том случае, если финансовая операция связана с двумя и более бухгалтерскими операциями) в бухгалтерском учете. С каждой бухгалтерской операцией связано понятие участника бухгалтерской операции. Банковские операции также можно разделить по времени их исполнения:

1) текущая с текущей датой исполнения (валютирования) = возникающая в режиме реального времени и исполняемая текущей датой;

2) текущая с отложенной датой исполнения (валютирования) = возникающая в режиме реального времени, но исполняемая более поздней датой (по отношению к текущей);

3) периодическая = возникающая периодически и исполняемая датой окончания отчетного периода (день, месяц, квартал, год) либо с отложенной датой исполнения.

Основными структурами (скелетом), вокруг которых строится информационная модель базового подразделения, являются план бухгалтерских счетов подразделения, перечень субъектов учета и банковских операций (или продуктов). Рассмотрим далее модель учета.

Субъект учета - субъект, с которым банк может связывать учет средств различного целевого назначения. Практикой выявлено три типа субъектов учета:

- клиент, которому открыт лицевой счет;
- подотчетное лицо;
- подразделение.

Согласно правилам бухгалтерского учета, действующим в Российской Федерации, каждый счет идентифицируется уникальным номером счета. Двадцатиразрядная маска позволяет установить для каждого счета уникальный набор ключевых параметров.

- идентификатор субъекта учета;

- базовое подразделение банка, осуществляющее учет. Между номером счета и набором его ключевых параметров существует взаимно однозначное соответствие.

Вновь обратимся к правилам бухгалтерского учета. Счета для целей анализа подразделим на счета аналитического учета и счета сводного учета. Счет аналитического учета служит для отражения в бухгалтерском учете текущего остатка денежных средств или ценностей в денежном выражении, связанных с уникальным субъектом учета. Счет сводного учета объединяет в себе средства, аккумулированные на нескольких счетах аналитического учета, зарегистрированных за несколькими субъектами учета одного типа. Каждому счету аналитического учета может быть поставлен в соответствие один счет сводного учета. Термин "счет сводного учета", вообще говоря, не является синонимом счета синтетического учета. Синтетические (балансовые) счета в общем случае могут и не иметь аналитики просто по своему финансово-хозяйственному назначению. С другой стороны, не все аналитические счета разрешается сворачивать в сводные. Примером могут служить счета для учета средств, выданных кассирам в качестве кассового аванса. Тем не менее большинство однотипных счетов аналитического учета, используемых в практике работы с розничными операциями, сворачивается в сводные. Это, прежде всего, касается лицевых счетов клиентов разнообразного целевого назначения. Вообще, задание счетов сводного учета обусловлено необходимостью укрупнения (путем объединения) проводок, передаваемых в оперден банк или в вышестоящее базовое подразделение.

Естественно, что банк, особенно работающий на рынке достаточно давно, имеет широкий перечень продаваемых розничных продуктов, и в таком банке неизбежно возникает задача группировки счетов по продуктам с целью решения задач управленческого учета, маркетинга и т.д. Задачи такой группировки достаточно легко решаются за счет открытия сводных и (или) лицевых счетов в разрезе банковских продуктов.

Вернемся к анализу бухгалтерских операций. Участник бухгалтерской операции - субъект учета (может быть не один), с которым связаны счета аналитического учета, задействованные в проводках по бухгалтерской операции. В качестве участников бухгалтерской операции всегда рассматриваются следующие типы участников.

Дебитор - на его счета осуществляется зачисление основных средств по бухгалтерской операции. (Здесь следует отметить, что одна бухгалтерская операция может включать как проводки, отражающие поступление средств на счета дебитора, так и проводки, отражающие списание средств со счетов дебитора (например, уплата клиентом комиссии в операции зачисления на его счет денежных

средств). В связи с этим понятия "дебитор" и "кредитор" определяются по направлению основной суммы операции (в примере с операцией зачисления на счет, облагаемой комиссией, в качестве основной суммы рассматривается сумма зачисления на счет)).

Кредитор - участник бухгалтерской операции, со счетов которого осуществляется списание основных средств по бухгалтерской операции. Сказанное выше в отношении дебитора в равной степени относится и к кредитору, по счетам которого могут проходить как списание средств, так и их зачисление (например, выплата клиенту вознаграждения по расходным операциям, совершенным по карточке в торговой сети).

Оператор - третий (помимо кредитора и дебитора) участник бухгалтерской операции, с которым могут быть связаны транзитные и прочие счета, задействованные в проводках по операции. В бухгалтерских операциях, расчеты по которым задействуют только счета кредитора и дебитора, оператор отсутствует. В качестве оператора любой бухгалтерской операции всегда выступает базовое подразделение банка, которое ведет счета соответствующих субъектов учета. В качестве примера можно указать транзитный счет 47422... или 47423..., предназначенный в отделении банка для учета расчетов по клиентским операциям между отделениями.

Проводки по бухгалтерской операции (проводки) - одна или несколько связанных с бухгалтерской операцией учетных записей, каждая из которых отражает движение определенной суммы средств между двумя счетами и имеет определенное экономическое содержание. Естественно, что при наличии типовых продуктов возникают и типовые бухгалтерские операции, и связанные с ними одна или несколько типовых проводок.

Каждая проводка характеризуется следующим исчерпывающим набором параметров:

- счет по дебету;
- счет по кредиту;
- сумма проводки;
- экономическое содержание проводки;
- назначение проводки;
- дата формирования проводки (должна быть одинаковой для всех проводок, формируемых по одной бухгалтерской операции);
- дата валютирования (должна быть одинаковой для всех проводок, формируемых по одной бухгалтерской операции).

Сумма проводки рассчитывается, т.е. задается совокупность алгебраических действий над:

- 1) остатками по счетам;
- 2) типовыми комиссионными вознаграждениями, коэффициентами и процентными ставками;
- 3) курсами валют, налоговыми ставками.

### **1.3.5. Классификация рабочих мест банковского подразделения**

Прежде всего, уточним функциональное наполнение розничного бизнеса. В рамках каждого его вида необходимо и достаточно выполнять следующие функции:

- 1) операционную (работа с клиентами, операционными документами и платежными инструментами);
- 2) учетную (бухгалтерский учет);
- 3) аналитическую (обобщение и анализ учетной и операционной информации, формирование отчетности);
- 4) администрирование (управление деятельностью, развитие бизнеса).

В составе каждого "зарабатывающего" базового розничного подразделения действуют следующие должностные лица (список составлен по принципу: нет должностных лиц, чья функциональность бы принципиально отличалась от указанных):

- 1) операционист;
- 2) бухгалтер;
- 3) аналитик;
- 4) руководитель;
- 5) кассир обменного пункта.

В обязательном порядке каждое зарабатывающее подразделение (за исключением обменного пункта) обслуживается кассиром. Это может быть отдельный сотрудник, но может быть и сотрудник, на которого возложены обязанности кассира в дополнение к уже существующим.

Однако в реальной банковской ситуации указанные "первичные" должности зачастую бывают совмещены в лице одного сотрудника, а именно:

- 1) бухгалтера-операциониста;
- 2) кассира-операциониста;
- 3) кассира-операциониста-бухгалтера;
- 4) кассира обменного пункта - кассира;

- 5) руководителя-бухгалтера;
- 6) руководителя-бухгалтера-аналитика;
- 7) бухгалтера-аналитика.

Все указанные должностные лица тем или иным образом включены в текущую банковскую операционную деятельность. Можно формализовать, назвав системными объектами, перечень базовых объектов, с которыми приходится иметь дело всем выше указанным сотрудникам:

- договоры;
- клиенты;
- сотрудники;
- подразделения;
- субъекты учета;
- банковские операции;
- бухгалтерские операции;
- проводки;
- счета;
- этапы операций.

Естественно, что различным сотрудникам и рабочим местам, образованным в составе подразделений, в силу их места в производственном процессе приходится оперировать с различными объектами и в разных качествах. Формализуем данную мысль путем введения понятий прав доступа сотрудников и рабочих мест к системным объектам. Полномочия сотрудника и рабочего места - разрешения иметь заданные виды информационного доступа к набору системных объектов. Доступный набор системных объектов задается отдельно. Для того чтобы исполнение банковской операции стало возможным, соответствующие полномочия должны быть как у рабочего места, так и у сотрудника. Будем различать следующие права (полномочия) доступа:

- просмотр;
- добавление;
- изменение;
- удаление.

Таким образом, путем определения доступных системных объектов и задания прав доступа можно смоделировать любую связку сотрудник - рабочее место, а значит, и любое производственное звено в розничной деятельности.

Заметим еще одно обстоятельство. Для целей эффективного управления текущей деятельностью руководителю и бухгалтеру в реальном режиме времени необходимо отслеживать:

- 1) остатки по счетам бухгалтерского учета, сформированные на конец последнего закрытого операционного дня;
- 2) обороты по счетам с начала текущего операционного дня до момента запроса;
- 3) прогноз остатков по счетам, вычисленный исходя из предположения, что операционный день закрыт в момент запроса.

### **1.3.6. Касса**

В розничных видах бизнеса (равно как и в других) участвуют обслуживающие подразделения банка (например, юридический отдел, служба безопасности и т.д.). Самым главным, функционально обособленным и в своем роде уникальным обслуживающим звеном является подразделение, обеспечивающее осуществление кассовых операций. Помимо непосредственно операций с наличными рублями и иностранной валютой подразделение, отвечающее за налично-денежное обращение, также обеспечивает обращение бланков строгой отчетности и ценных бумаг, участвующих в розничном платежном обороте.

Для целей обслуживания розничных операций кассиры, т.е. сотрудники, непосредственно работающие с наличностью, могут совмещать свои обязанности с другими, а именно - выполнять валютнообменные операции, операции с ценными бумагами и операции со счетами населения. При этом для руководителя и бухгалтера операционного (базового) подразделения с точки зрения эффективности работы важно иметь в реальном режиме времени информацию:

- 1) об авансах денежной наличности и бланках строгой отчетности, выданных на кассу в целом и под отчет конкретным кассирам (кассирам-операционистам);
- 2) о текущих остатках денежной наличности и бланках строгой отчетности, выданных на кассу в целом и под отчет конкретным кассирам.

### **1.3.7. Применение информационной модели**

С практической точки зрения ценность проведенной формализации может быть определена

следующим образом.

1. Модель является основой для постановки и решения организационных задач.

Каждому менеджеру, начиная от начальника дополнительного офиса и до руководителя розничного направления в банке, приходится заниматься администрированием персонала и распределением обязанностей внутри вверенных подразделений. Отметим, что это не единовременная задача, а процесс, для поддержки которого необходимо постоянно прилагать управленческие усилия. Общепринятым инструментом для управления этим процессом является свод должностных инструкций, который может иметь вид краткого описания функциональности каждого рабочего места. Мы будем называть этот документ функционально-должностной или организационной картой подразделения. Очевидно, что на основе теоретической формализации розничного подразделения бизнес-администрирование значительно упрощается.

2. Модель является одновременно постановочной частью и критерием выбора средств автоматизации.

Собственно, весь розничный бизнес является выстраиванием технологических цепочек, состоящих из обработки данных, документов и ведения учетных процедур. Смысл автоматизации заключается, с одной стороны, в получении возможности обрабатывать большие объемы, а с другой - делать это эффективно, т.е. с минимальными затратами человеческого труда, прочих ресурсов и с максимальной степенью достоверности (т.е. без операционных и чисто математических ошибок).

Проблемы автоматизации являются зачастую серьезным препятствием для выстраивания прибыльных розничных подразделений. Среди причин следует выделить очень типичную: отрыв деятельности IT-подразделений от всех прочих, в том числе розничных подразделений. Возникает этот отрыв также по разным причинам, но главной среди них является нежелание и неумение менеджеров подразделений-заказчиков управлять этими отношениями. А именно, речь идет о формализации задач и навыках их постановки. Из-за неправильно поставленных и реализованных технологических задач ведение операций замедляется, теряется гибкость, раздуваются штаты.

Очень важным является вопрос автоматизации и выбора программного обеспечения для ведения бизнеса, при этом руководители вынуждены не только решать данный вопрос с коммерческой точки зрения, но и обращать особое внимание на:

- адекватность программного обеспечения (ПО) существующему в банке бизнесу;

- масштабируемость программно-аппаратных решений. Рецепт автоматизации прост: используемые технологические решения должны максимально соответствовать организационной карте подразделения. Отметим, что этот рецепт не означает дословно "Бери существующую организационную карту и ищи софт под нее". Некоторые средства автоматизации могут подсказать лучшие способы организации деятельности и распределения трудовых обязанностей. Не стоит этим манкировать. Разработчики удачного софта всегда основывают свою разработку на опыте многих и, как правило, лучших банков.

## **Глава 2. Розничные продукты банка**

### **2.1. Классификация розничных операций**

Деятельность банка по обслуживанию клиентов традиционно разделяется на коммерческий и розничный (неторговый) секторы. Такое деление основывается на различных подходах к ведению дел в указанных областях. Более того, оба вида деятельности способны функционировать сами по себе и часто существуют параллельно в виде отдельных банков с общими собственниками. Термин "неторговый бизнес" чаще всего употребляют для обозначения деятельности по обслуживанию частных (физических) лиц, хотя это не совсем корректно: неторговые операции имеют место и в корпоративном секторе. Далее для обозначения розничных операций не будет употребляться термин "неторговые".

Однако дело не только в терминах. Понятие "розничный банковский бизнес" является весьма расплывчатым в понимании многих финансистов-практиков самого широкого круга. Действительно, понятие не определено ни в нормативной, ни в законодательной базе, а следовательно, может пониматься по-разному. Это неурегулированное обстоятельство, в частности, образует неплохое поле для аппаратной борьбы между менеджерами и подразделениями за сферы влияния.

Определение розницы как "деятельность по предоставлению банковских услуг физическим лицам", строго говоря, неверно. Чтобы проиллюстрировать ошибочность утверждения, приведем пример зарплатного карточного проекта. Услуга, очевидно, предназначена для средних и крупных корпоративных клиентов, хотя операции в основном ведутся с физическими лицами. Корпоративная карта также является сервисом для юридических лиц. Есть также обратные примеры предоставления финансовых услуг частным лицам с использованием корпоративных инструментов. Например, перевозка ценностей клиента. При этом обслуживаемые суммы могут быть весьма заметны даже в масштабах банка. Возможны варианты предоставления услуг организациям, при которых де-юре контрагентом

банка является физическое лицо. Таким образом, номинальное определение розницы через юридически корректную формулировку проблематично.

Для того чтобы правильно классифицировать деятельность современного банка, проведем разграничение по линии розничные/корпоративные операции. Определим точнее круг рассматриваемых банковских операций. Сначала выделим корпоративные операции, которые не являются предметом нашего рассмотрения. К этому виду операций относятся:

- все расчетные операции организаций, как местные, так и международные и связанные с основной деятельностью предприятий;
- операции по инкассации торговой выручки;
- конверсионные сделки, в которых участвует банк как контрагент или брокер;
- сделки с ценными бумагами с банком или при его посредничестве;
- кредитные операции;
- депозитные операции;
- операции по доверительному управлению денежными средствами;
- аккредитивы, гарантийные операции.

Разделение на корпоративные и розничные операции, пожалуй, является наиболее традиционным и бесспорным. Корпоративные операции банка устроены несколько проще, чем розничные и поэтому классифицировать их легче. Розница же является более обширной группой с менее четкими границами.

Вообще говоря, классификация - вещь условная. Разделение розничных банковских операций на какие-либо группы сильно зависит от целей классификации. Вот несколько различных подходов:

маркетинговый подход - классифицирует услуги с точки зрения технологии продаж и продвижения;

технологический подход - группирует услуги по операционным технологиям и возможностям автоматизации;

организационный подход - выводит на первый план возможности объединить ведение операций в рамках той или иной внутрибанковской структуры.

Подчеркнем, что ни один из вышеуказанных подходов не является приоритетным или наиболее "правильным". Любая классификация - это в конечном итоге лишь форма представления информации, наиболее удобная для решения практических задач. При этом классификация дает определенные характеристики услугам и операциям, позволяющие на практике сориентироваться в текущем управлении бизнесом и эффективно решать управленческие задачи. Перейдем непосредственно к операциям розничным.

Розничные операции - это в первую очередь обслуживание физических лиц, но не только. Ведь любая организация также состоит из физических лиц, и многие компании так или иначе ведут финансовые операции со своими клиентами - физическими лицами. В этой связи будем различать четыре группы розничных операций (в основном отражают технологический подход):

1. Операции по обслуживанию клиентов - физических лиц, не связанные с обслуживанием банком какой-либо организации. Например, это обмен валюты или открытие вклада для клиента, обратившего внимание на услуги банка из-за территориальной близости к месту жительства или работы. Возможно, внимание было привлечено рекламой услуг или тарифными ставками.

2. Корпоративно-розничные операции, т.е. обслуживание финансового взаимодействия физических лиц с компаниями, которые, например, являются клиентами банка или имеют какие-либо отдельные договоренности с банком. Приведем несколько примеров:

- оплата квартир-новостроек частными лицами в пользу компании-застройщика;
- оплата клиентами авиакомпании тарифа за сверхнормативный багаж в аэропорту;
- оплата коммунальных услуг;
- выплата зарплат и командировочных сотрудникам.

3. Условно-розничные операции. Имеются в виду те виды банковских операций, которые:

а) осуществляются не только физическими, но и юридическими лицами в связи с их коммерческой деятельностью, но по технологии их исполнения банком идентичны операциям с физическими лицами;

б) относятся исключительно к корпоративному сектору, но по технологии близки к розничным продуктам банка. Приведем примеры:

операции приема чеков на инкассо от физических и юридических лиц и последующая их оплата являются практически идентичными и выполняются и (или) координируются, как правило, одним и тем же подразделением по операциям с чеками;

выпуск и обслуживание корпоративных банковских карт ведутся тем же подразделением, которое выпускает банковские карты для физических лиц:

- подразделение, координирующее работу валютнообменных пунктов, ведет дилинговые операции по наличным на межбанковском рынке;

- эквайринг банковских карт по сути является частью расчетно-кассового обслуживания, но в силу ряда технологических причин относится к компетенции подразделений по банковским картам, т.е.

розничным подразделениям.

4. Розничные операции с VIP-клиентурой (private banking). В более точном смысле термин private banking относится к доверительному управлению денежными средствами, ценными бумагами и прочими активами клиента, например недвижимостью. В это понятие также входят консультационные услуги, услуги так называемого финансового инжиниринга и тому подобное. Однако в том виде, как это описано выше, private banking существует только в крупных зарубежных инвестиционных банках. В отечественной практике услуги по доверительному управлению денежными средствами и бумагами могут (и, что немаловажно, хотят!) предложить лишь несколько крупных банков, например Уралсиб, Росбанк, Deutsche Bank. Большинство же коммерческих банков понимают этот вид деятельности как предоставление услуг в режиме максимального удобства для клиента по тарифам, отличающимся в лучшую сторону по сравнению со стандартными. Критерием различия между "стандартным" и VIP-клиентом выступает сумма средств, которой оперирует клиент и которая, по мнению банка, является интересным "объектом обслуживания". Обычно такие суммы начинаются от 100 тыс. долларов. Обслуживание ведется в "ручном" режиме. Например, клиента угощают кофе в переговорной комнате, а в это время операционное подразделение готовит необходимые договоры, бумаги, касса занята подготовкой (пересчетом) сумм наличных и т.д. При организации VIP-обслуживания банк не должен руководствоваться технологическими подходами, и в этом смысле такие операции стоят особняком.

Для полноты картины вернемся еще раз к технологической классификации и будем различать операции со счетом и операции без счета.

Операции без счета. К этой группе относятся все операции, совершаемые между клиентом и банком одновременно. Иными словами, это операции типа "сделка". Примерами являются наличный обмен валюты, отправление перевода, получение наличных в банкомате и т.д. Операции без счета ограничены во времени, как правило, одним банковским днем.

Операции со счетом. Характеризуются наличием долговременных отношений клиента и банка. При этом речь может идти как о совершении одной операции (срочный вклад), так и о разнообразных множественных операциях, совершаемых в течение длительного промежутка времени.

Обратимся теперь к маркетинговой стороне дела. Любая услуга, в том числе банковская, удовлетворяет какие-то потребности клиентов, за которые они готовы платить. На самом деле потребности физических лиц в финансовых услугах не отличаются большим разнообразием. Скорее банки, являясь регуляторами денежного обращения и одновременно распределительной системой экономики, всеми силами пытаются внедрить новые инструменты привлечения средств частных клиентов. На поверку же почти все новшества сводятся к предоставлению старых как мир услуг на основе новых технологий.

Правда, передовые технологии иногда приводят к качественному прорыву и наполнению старых услуг особым содержанием. Возьмем, например, такой расчетный инструмент, как сетевые электронные деньги. С одной стороны, расчет между частными лицами в электронных деньгах несет в себе явные признаки расчета наличными. С другой стороны, есть ряд признаков безналичного перевода через банковскую систему. В-третьих, есть признаки расчетов чеками (подробнее см. [подраздел "Перспективные платежно-расчетные инструменты"](#)). Вместе эти характеристики образуют, по сути, новую расчетную услугу, до эпохи Интернета не осуществимую в принципе.

Есть и обратные примеры. В качестве контрпримера можно привести внедрение банками платежных карт на основе микропроцессоров. Маркетологами-теоретиками уже более 10 лет усиленно эксплуатируется тезис о том, что чиповая карта является очень полезной для ее держателей с точки зрения формирования индивидуальных платежных характеристик. Иными словами, карточка сама будет знать о том, где нужно получить скидку, где надо учесть "заработанные" дисконтные очки, будет содержать в себе еще много индивидуальной информации, необязательно платежного свойства. Но, увы, потребители не торопятся по этой причине становиться в очередь за "новинкой". Дело в том, что никакой новой банковской услуги чиповая карта не предоставляет. Лишь слегка добавляет ценности уже существующему инструменту.

Итак, перечислим виды розничного бизнеса, классифицированные на основе выделения групп финансовых услуг, необходимых потребителям - физическим лицам.

1. Сберегательный бизнес. Имеются в виду услуги по накоплению, сбережению и хранению денежных средств в различных валютах на счетах физических лиц либо операции с долговыми инструментами с физическими лицами, например со сберегательными сертификатами. Конечно, депозитными услугами пользуются и юридические лица, но мотивация и отношение к размещаемым ресурсам совершенно иные, поэтому это другой бизнес.

Сберегательный бизнес при внимательном рассмотрении не является однородным. Можно выделить достаточно четко обособленные группы клиентского интереса к отдельным сторонам вклада денег под проценты. Во-первых, это потребности в средствах накопления. Клиент, накапливающий средства, например, на квартиру будет заинтересован во вкладе с возможностью пополнения и капитализацией процентов. Во-вторых, потребности в сохранении средств при отсутствии определенных целей по их использованию. Для таких клиентов важны размер процентной ставки, капитализация, они готовы размещать средства на длительный срок при условии повышения ставки. В-третьих, потребности

в получении ренты. Такие потребности часто присущи пенсионерам, которых интересует регулярность выплат, ставка и особенно важно отношение сотрудников банка к ним, так как эта категория клиентов рассматривает банк как одно из неформальных мест общения.

В настоящей книге у нас нет достаточно места для детализированного описания маркетинга вкладных услуг, вкратце можно только отметить, что вкладные услуги пользуются по объективным причинам наибольшим спросом у клиентов старших возрастных групп.

2. Кредитование. Прежде всего, потребительское и ипотечное кредитование, а также нецелевое розничное кредитование физических лиц. Отметим, что ипотечное кредитование может осуществляться и для заемщиков - юридических лиц.

Выдача кредитов физическим лицам представляет собой сложную маркетинговую и технологическую задачу. Самый удобный способ классификации кредитов заключается в группировке по целям предоставления. Такой подход годен для классификации схем предоставления, мониторинга рисков и способов истребования кредитов.

3. Расчеты и кассовые операции. Все виды расчетов для физических лиц как с открытием, так и без открытия счетов. Продажа, выкуп и инкассо дорожных и коммерческих чеков, иных расчетных инструментов для физических и юридических лиц.

4. Валютный обмен. Услуги по наличным и безналичным конверсионным операциям для физических лиц. Часто этот вид бизнеса функционально и организационно совмещен с межбанковскими банкнотными операциями.

5. Хранение и перевозка ценностей. Предоставление в аренду сейфов, ответственное хранение ценностей и всевозможные сопутствующие услуги, например пересчет и проверка банкнот, доставка наличности и т.д.

Пока сознательно классификацию услуг по выпуску и обслуживанию платежных карточек приводить не будем.

В указанном перечне розничных операций есть услуги, история которых насчитывает сотни, а то и тысячи лет (например, четвертую услугу с евангельских времен, как известно, в храмах не оказывают, а согласно действующей нормативной базе - только в обменных пунктах и операционных кассах). В старых розничных банках, в том же Сбербанке (не говоря уже о западных банках), люди обслуживаются поколениями. Карточные услуги на этом фоне выглядят младенцем, притом экзотическим. Если отвлечься от имиджа, то с точки зрения бизнеса карточные операции следует одновременно отнести ко всем из указанных видов обслуживания.

Итак, вкратце были обрисованы подходы к рассмотрению розничных продуктов, сформирована своего рода методология их описания. Далее более подробно остановимся на всех видах розничных услуг, как традиционных, так и только входящих в платежный оборот.

## 2.2. Классические розничные услуги

### 2.2.1. Сберегательный бизнес

Этот вид розничных банковских услуг можно считать наиболее известным российским потребителям, а именно - основной продукт данного бизнеса - вклад. Еще Сберегательный банк во времена советского прошлого предлагал населению срочные вклады, имеющие чуть более высокую ставку по сравнению с вкладами до востребования. Во многих семьях хранится своеобразная реликвия - сберегательная книжка родителей, а то и бабушек, и дедушек с гордой надписью "Срочный вклад" или "Детский целевой вклад" с внушительными суммами, увы, до деноминации.

Рассматривая в этом подразделе сберегательный бизнес, будем ориентироваться на вкладные операции, как наиболее распространенные и востребованные клиентами, а также молодое направление - общие фонды банковского управления (ОФБУ). Поочередно расскажем о каждом из этих продуктов, классифицируя их в соответствии с нижеописанной методикой.

В сберегательном бизнесе банков можно выделить три основных направления (рис. 6).

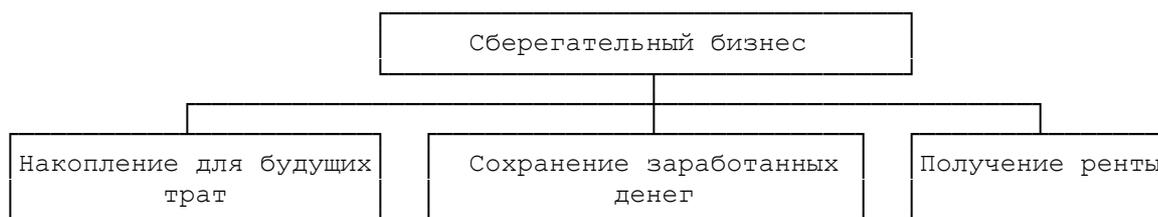


Рис. 6. Схема развития сберегательного бизнеса

## Вклады (депозиты)

В соответствии с Федеральным законом "О банках и банковской деятельности" вклад - это денежные средства в валюте Российской Федерации или иностранной валюте, размещаемые физическими лицами в целях хранения и получения дохода. Доход по вкладу выплачивается в денежной форме в виде процентов. Вклад возвращается вкладчику по его первому требованию в порядке, предусмотренном для вклада данного вида федеральным законом и соответствующим договором.

Вклады принимаются только банками, имеющими такое право в соответствии с лицензией, выдаваемой Банком России, участвующими в системе обязательного страхования вкладов физических лиц в банках и состоящими на учете в организации, осуществляющей функции по обязательному страхованию вкладов. Банки обеспечивают сохранность вкладов и своевременность исполнения своих обязательств перед вкладчиками. Привлечение средств во вклады оформляется договором в письменной форме в двух экземплярах, один из которых выдается вкладчику.

Это наиболее распространенный и популярный сегмент сберегательного бизнеса любого российского банка, хотя стоит признать, что в составе привлеченных ресурсов средства вкладчиков любого банка занимают существенно меньшую часть по сравнению со средствами юридических лиц, пожалуй, за исключением Сбербанка и нескольких других банков. В **табл. 4** приведены данные журнала "Деньги" (2005, N 21) за 30 мая - 5 июня 2005 г. по 10 крупнейшим банкам, характеризующие соотношение средств на расчетных счетах и бюджета по отношению к средствам граждан.

Таблица 4

### Крупнейшие банки России

Название банка	Средства граждан	Расчетные счета	Средства бюджетов и внебюджетных фондов
Сбербанк России	1 233 147 525	409 998 796	32 776 754
Внешторгбанк	57 191 017	52 590 267	7 835 82
Газпромбанк	34 205 356	12 072 197	21 721
Международный промышленный банк	1 002 292	4 330 592	27 939
Альфа-Банк	28 022 076	45 699 259	15 436 859
Банк Москвы	50 081 506	33 147 110	47 749 578
МДМ-Банк	8 354 430	17 450 285	4 989 650
Росбанк	34 361 970	3 165 301	266 911
Уралейб	18 704 452	15 009 814	11 256 781
Международный московский банк	10 148 210	22 346 174	0

Несмотря на то что в большинстве своем банки в России все же не полностью "розничные", со вкладами граждан они работают, и такая работа накладывает определенную социальную ответственность на кредитные организации, так как физические лица являются наиболее незащищенной частью клиентов и проблемы банка приводят к обострению социальной напряженности. Именно поэтому был создан и утвержден Федеральный закон "О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации". Основная цель данного закона - поставить банки в практически равные конкурентные условия, убрав монополизм на государственные гарантии Сбербанка, а также повысить доверие населения к коммерческим банкам, подорванное многочисленными банковскими кризисами. Денежные средства граждан являются, без сомнения, самым перспективным ресурсом для банков, и

Банкиры поняли это давно. В настоящее время на руках у населения России находится по разным оценкам от 20 до 50 млрд. долларов. Из них примерно 17 млрд. долларов приходится на обеспеченные слои населения. В соответствии с идеей внедрения системы страхования вкладов страховой суммы в 100 тыс. рублей должно хватить для того, чтобы застраховать интересы среднего вкладчика. По статистике, средний вклад в московском банке составляет 55 тыс. рублей, в банке Санкт-Петербурга - 44 тыс. Общая сумма вкладов населения в банках России приблизительно составляет 2 трлн. рублей. Здесь приходится констатировать тот факт, что приведенная выше оценка среднего вклада, конечно, спорная, поскольку учитывает все вклады, включая текущие и зарплатные (на которых, как известно, долго не задерживаются средства), а также так называемые "мертвые" вклады, т.е. вклады, по которым клиентами давно не производятся операции и остаток на которых составляет обычно несколько рублей. Подобные вклады остаются, когда люди увольняются из компании, перечислявшей заработную плату на счет в банке, и сотрудникам уже не хочется приезжать в банк, чтобы закрыть вклад и забрать несколько рублей, учитывая, что билет на метро будет стоить дороже полученного остатка. Средний размер действующего вклада в банке по приблизительным оценкам составляет порядка 200 тыс. рублей, т.е. в 2 раза больше, и было бы целесообразно разделить страхование вкладов на страхование текущих вкладов (их можно назвать банковскими счетами), которым как раз и хватит 100 тыс. рублей, и страхование срочных вкладов, для которых установить более высокую планку. Тогда в банки можно будет эффективнее привлекать именно длинные ресурсы, которые так необходимы банкам для финансирования длинных кредитов в реальный сектор экономики, развития ипотечных программ.

Итак, в соответствии с действующим Законом о страховании вкладов, государство в лице Агентства по страхованию вкладов гарантирует вкладчикам возврат их вкладов в сумме до 100 тыс. рублей в случае невозможности банком выполнять свои обязательства перед вкладчиками. Выплаты производятся за счет страхового фонда, сформированного из страховых отчислений банков, вошедших в систему страхования вкладов. 2/3 от общего числа российских банков уже вступили в эту систему. Остальные или решили не работать с частными лицами, или подали повторное заявление на участие в системе страхования вкладов. При этом банки, не вошедшие в систему страхования вкладов, не будут иметь права продолжать работу с физическими лицами, открывать новые счета и вклады, а полностью сосредоточатся на обслуживании юридических лиц. Несмотря на это, большинство вкладов в России уже застрахованы, так как банки, имеющие наибольший объем привлечения вкладов физических лиц, прошли в систему страхования вкладов.

В процессе работы любого банка происходит репозиционирование вкладных услуг на разных этапах развития. Начиная работу с вкладами, практически любой банк в первую очередь привлекает своих VIP-клиентов, руководителей и сотрудников организаций, обслуживаемых в банке, деловых партнеров, а то и просто знакомых и друзей руководителей и владельцев банка. Это наиболее явный сегмент и, естественно, его необходимо привлечь, особенно учитывая значительный объем средств данной группы по отношению к затратам на привлечение, которые равны нулю. На этом этапе банк получил значительный объем привлеченных ресурсов при небольшом количестве самих клиентов, возможность их обслуживания в "ручном виде", экономя на автоматизации. Данные клиенты не поддаются панике в моменты кризисных ситуаций на рынке и размещают средства на длительный срок. Следует отметить, что данный сегмент ограничен и в скором времени полностью исчерпает себя, после чего встает вопрос о дальнейшем развитии банка. Далее все зависит от амбиций руководства и владельцев банка, можно на этом остановиться и продолжать работу с действующей клиентурой с полностью прогнозируемыми показателями. Второй вариант - развивать розницу, работая с физическими лицами, пришедшими в банк "с улицы", ориентируясь на рекламу и предложения банка, - несет как огромные перспективы, так и значительные риски и затраты для банка. Остановимся на затратах.

Розничный банк - это прежде всего банк, имеющий развитую инфраструктуру отделений и филиалов, что означает большие капитальные затраты. В отличие от карточной инфраструктуры (сеть банкоматов), которую можно арендовать у более крупного банка или точки погашения кредитных продуктов, которые также могут предоставлять сторонние организации (почта, автоматы и банкоматы с возможностью внесения наличных денег или отделения других банков), инфраструктуру, обслуживающую прием вкладов, придется создавать самостоятельно.

В отделениях и филиалах необходимо увеличить количество персонала, который кроме затрат на заработную плату принесет затраты на обучение и мотивирование, так как общаться с клиентами и продавать банковские услуги придется уже рядовым сотрудникам, а не руководителям. В этом случае лояльность сотрудников к работодателю и их ориентированность на рост, как материальный, так и профессиональный и карьерный, вместе с этим банком имеет решающее значение для расширения бизнеса. Клиент не захочет работать с хмурым, усталым банковским менеджером, если он недостаточно компетентен и не может точно описать преимущества того или иного банковского продукта.

Также необходимо прибавить затраты на автоматизацию, программный комплекс, обслуживающий 1000 клиентов в одном отделении и 10 000 по всему городу в разных отделениях. Это совершенно разные ценовые категории и затраты на внедрение, разработку и обслуживание. Часто возникают случаи, когда руководство кредитной организации искренне не понимает или не хочет понять,

что розничный бизнес, доросший до десятков и сотен тысяч клиентов и широкой продуктовой корзины, нельзя обслуживать на старых "самописных" или предназначенных для обслуживания корпоративной клиентуры программных платформах. Сберегательный бизнес - значительно более сложная часть банковского бизнеса, чем расчетно-кассовое обслуживание, требующая постоянной модернизации программных продуктов в связи с разработкой новых услуг и схем работы старых продуктов в погоне за изменением конкурентной ситуации. Критическое значение имеют скорость выполнения операций и легкость обучения сотрудников, не имеющих хорошей компьютерной подготовки. В этой части нельзя не похвалить Сбербанк, имеющий, наверно, самый адаптированный под розницу программный комплекс, к тому же работать с которым могут даже сотрудники, не сталкивающиеся до этого с компьютером и программами. Автоматизация - существенная часть, недооценив которую банк потеряет как вложения в инфраструктуру и персонал, так и уже привлеченных клиентов, которые не будут стоять в очередях, пока сотрудники банка "борются" с зависшей программой или пытаются понять, как же провести ту или иную операцию.

Реклама - двигатель не только торговли, но и торговли банковскими продуктами. Если банк имеет самый лучший, выгодный и интересный вклад на рынке, но о нем никто не знает, то этим вкладом воспользуются только сотрудники. Сберегательный бизнес без рекламы как самого банка, так и банковских продуктов не вырастет дальше обслуживания уже привлеченных клиентов и сотрудников корпоративных клиентов. Исходя из собственного опыта, можно сказать, что наибольшая отдача от рекламы происходит в регионах, которые еще не так избалованы банковскими услугами и доверяют "печатному" или "телевизионному" слову. Реклама должна быть грамотной и последовательной, что означает наличие профессиональной рекламной службы в банке.

Даже если перечисленные затраты не испугали банк и он решился взять курс на развитие сберегательного бизнеса, необходимо помнить, что привлечение клиента - полдела, вторая половина - его удержать. Клиента нельзя бросать, заинтересовав его один раз и получив вклад. Необходимо повышать лояльность, строить обратную связь с ним, предлагать новые услуги.

Далеко не во всех российских банках существует такая традиция, как поздравление клиента с днем рождения, женщин - с Восемью марта, а ведь это не только огромный положительный эффект в плане сближения клиента и банка, но и прекрасная возможность предложить именно этому клиенту новую услугу на эксклюзивных условиях. Несмотря на большую лояльность вкладчиков - физических лиц к банку, чем юридических лиц, клиент легко может уйти к конкурентам, увидев более выгодное предложение, поэтому необходимо мониторить сроки окончания договоров и не забыть предложить выгодные условия. Закрытие вклада, это уже последний сигнал для банка, который не должен проходить незамеченным. Хорошей практикой считается выяснение причин, возможно, клиент просто не знает всей вkladной линейки или не до конца разобрался в условиях и удасться вернуть его. Как показывает практика, даже простой вопрос к клиенту, закрывающему вклад: "Вы закрываете вклад по личным причинам или вас что-то не устраивает?" - позволяет предотвратить закрытие 20-30% вкладов. В крайнем случае, графа "Причины закрытия" в заявлении на закрытие вклада позволит аналитикам провести анализ ситуации и не дать ей развития.

Возвращаясь от точечных продаж к общему мониторингу вкладов, необходимо производить постоянный мониторинг динамики вкладов в разрезе разных сроков, валют, видов вкладов. При стабильной ситуации на рынке должен как расти общий объем привлеченных средств, так и происходить постепенное увеличение объема и количества длинных вкладов. Если же происходит переток ресурсов на более короткие сроки, необходимо проанализировать ситуацию и посмотреть, нет ли перекосов во вкладной линейке, возможно, условия коротких депозитов оказываются на уровне или лучше, что приводит к их росту в ущерб длинным вкладам. Отметим, что все действия, описанные в последних двух параграфах, вряд ли возможно реализовать, не имея адаптированного розничного программного комплекса.

Это все, что касается затрат, а теперь остановимся на рисках работы с вкладчиками. Риск здесь один - потеря ликвидности кредитной организации, но состоит он из двух частей. Физические лица по определению более подвержены паническим настроениям как в случае возникновения общей кризисной ситуации на рынке, так и в случае проблем у отдельно взятого банка. Общая реакция на эти обстоятельства - это немедленное изъятие вкладов из банка, причем, если один клиент приходит в банк просто посмотреть, что происходит, и видит других, снимающих вклады, он так же поддается панике и снимает свой вклад, хотя ранее не имел такого намерения. Текущее российское законодательство не дает возможности банкам ограничить выдачу вклада в течение срока действия договора, так как вынуждает вернуть сумму вклада по первому требованию. Единственным инструментом может быть выплата пониженной процентной ставки в случае досрочного расторжения договора, но он работает только в стабильной ситуации. Из этого риска - досрочного снятия значительных ресурсов - вытекает риск невозможности точной балансировки по срокам привлеченных и размещенных ресурсов, так как выплатить вклад нужно сегодня и сейчас, а получить обратно выданный кредит в соответствии со сроками, указанными в кредитном договоре. Справедливости ради отметим, что часто вина за потерю ликвидности кредитной организации лежит и на руководителях банков, что было явно видно во время банковского кризиса летом 2004 г., когда долгосрочные кредиты финансировались за счет привлеченных

краткосрочных ресурсов. Но в любом случае физические лица способны довести банк, испытывающий небольшие трудности, до полного краха за считанные дни в случае значительного размера средств частных лиц в активах банка и возникновения у вкладчиков панических настроений.

Стоит еще раз предупредить о трудностях и рисках развития вкладного бизнеса. Тем более, несмотря на все, сберегательный бизнес активно и успешно развивается и введение описанного выше закона о страховании вкладов должно еще более укрепить позиции коммерческих банков и дать стимул к развитию банковской розницы. Положительные тенденции наблюдаются уже сейчас, и, если будет принят закон о безотзывных вкладах, это позволит получить банку длинные и стабильные по сроку ресурсы. Безотзывные вклады подразумевают невозможность расторжения договора вкладчиком до окончания срока действия договора. Естественно, что такие вклады будут и более доходные для клиентов, что приведет к снижению стоимости привлеченных ресурсов за счет понижения ставки по остальным видам вкладов.

Вернемся к практическому описанию сберегательного бизнеса и части его вкладов. В классификации Гражданского кодекса РФ договор банковского вклада заключается на условиях выдачи вклада по первому требованию (вклад до востребования) либо на условиях возврата вклада по истечению определенного договором срока (срочный вклад).

Но это юридические формулировки, мы же уже определили классификацию сберегательного бизнеса, а соответственно и основной части его - вкладов по потребительским свойствам и будем ее последовательно придерживаться.

### **Накопление для будущих трат**

Данный вид вкладов возникает из потребностей клиентов накопить достаточную сумму для осуществления в будущем крупных трат, чаще всего заключающихся в дорогой покупке или накопления на "старость", "черный день". Далее будем называть эти вклады накопительными. Для полного удовлетворения потребностей клиентов копить денежные средства при разработке вкладов для этой целевой аудитории необходимо выделить особенности, присущие самому процессу накопления, такие как определенная периодичность выделения небольших сумм из текущих доходов вкладчика, направляемых на процесс накопления. Естественно, что разрабатываемый вклад должен содержать возможность дополнительных взносов в течение срока действия договора этого вклада. Вторым немаловажным психологическим фактором является капитализация процентов, которая создает для клиента параллельный поток сумм, участвующий в накоплении совместно с личными средствами вкладчика. Экономический смысл вклада часто выносится банками в его название, а за понятиями "накопительный", "ипотечный", "пополняемый" или более экзотическими "накопи на машину" скрывается именно вклад, предназначенный к описываемой категории. По своей потребительской сути вклад "До востребования" также является видом накопительного вклада, правда, с низкой ставкой, тем более, что в настоящее время изменения законодательства пока мягко рекомендуют не использовать этот вид вклада для расчетов, передав расчетные функции банковским счетам, что еще больше приближает вклад "До востребования" к категории накопительных. Накопительные вклады в большинстве своем - не самый интересный вид вклада для банка по отношению к описанным далее вкладам, так как срок их привлечения достаточно трудно прогнозируемый и не является очень долгим. Чаще всего покупки совершаются в будущем, и срок вклада ограничивается годом, максимум двумя. Исключения составляют накопления на достижение пенсионного возраста, которые являются более долгосрочными, но, учитывая российский менталитет и желание жить сегодняшним днем, такие накопления скорее исключения, чем правила, и не составляют сколько-нибудь значительной части привлеченных средств в отличие от зарубежной практики. Справедливости ради, надо отметить, что и зарубежные клиенты банков все же используют другие инструменты накопления, отличные от банковских вкладов, некоторые из которых будут описаны далее. Вторым исключением являются детские вклады, на которых родители накапливают деньги для последующей передачи их детям, например, после достижения совершеннолетия. Однако эти вклады тоже не являются достаточно распространенными, учитывая негативный след, оставшийся от функционирования "Детских целевых вкладов" Сберегательного банка. Договоры по ним как раз закончились в конце 1990-х гг., и повзрослевшие дети увидели, что осталось от когда-то значительных сумм, внесенных более 10 лет назад, в результате инфляции и прочих кризисов.

Оценивая целевую аудиторию накопительных вкладов, менеджерам по маркетингу следует формулировать предложения, направленные на привлечение молодых семей, накапливающих недостающую сумму для первого взноса за покупаемую в недалеком будущем квартиру, машину, мебель. Также это люди среднего возраста и среднего или ниже среднего достатка, откладывающие накопления на будущий отдых или покупки, а также начинающие формировать накопления на пенсионный возраст (последняя категория наиболее интересна банку как с точки зрения сумм, так и сроков привлеченных вкладов).

Видов накопительных вкладов придумано банками множество. Условно они разделяются по процедуре осуществления операций с ними: пополняемые вклады, пополняемые вклады с

возможностью частичного снятия средств, мультивалютные вклады с возможностью дополнительного взноса и частичного снятия средств в разных валютах, накопительные вклады, предназначенные для последующего использования вкладчиком кредитных продуктов банка. Например, некоторыми банками представляются вклады с "говорящим" названием "ипотечный", такой вклад предназначается для возможности накопления на первый взнос при покупке квартиры. Вклад размещается на срок не менее 1-2 лет и дает возможность вкладчикам после окончания договора воспользоваться ипотечным кредитом банка на льготных условиях и (или) получить льготы на аренду сейфовых ячеек, широко применяемых при сделках на рынке недвижимости. Кроме того, внутри этих групп разделение может осуществляться по срокам начисления процентов: ежемесячно, ежеквартально, ежегодно. Также могут различаться процедура и условия досрочного расторжения вклада, например, банк может предложить сохранение накопленных процентов за прошедшие периоды или изъять их из суммы остатка при досрочном расторжении.

### **Сохранение заработанных денег**

Данный вид вклада вытекает из потребности клиентами сохранить заработанные средства, как минимум, защитив их от инфляции, и, как максимум, приумножить их за счет получения процентов. Далее будем называть такие вклады "сберегательными". Это наиболее привлекательный сегмент клиентской базы для банков. В большинстве своем при размещении сберегательных вкладов речь идет о крупных суммах, которые в ближайшем будущем клиенты не собираются расходовать, т.е. клиенты готовы размещать денежные средства на значительные сроки. Разрабатывая условия сберегательных вкладов, необходимо понимать, какой целевой аудитории банк будет предлагать такие вклады. На наш взгляд, можно выделить три направления формулирования предложений:

- люди, достигшие определенного положения в обществе и накопившие некоторую сумму к пенсии. Продолжая работу с банком, они переходят от работы с накопительными вкладами к сберегательным вкладам, закончив процедуру накопления и стремясь сохранить заработанное. Важно не пропустить этот момент и вовремя сделать им предложение. При правильном построении работы в банке должен присутствовать постоянный анализ активности вкладных счетов с мониторингом прохода клиентами и их счетов реперных точек. Такими точками могут выступать возрастные рамки, уменьшение или прекращение пополнений накопительных вкладов и т.п.;

- пенсионеры, на которых, откинув необоснованный снобизм, обратили внимание коммерческие банки и начали предлагать всевозможные пенсионные вклады. Пенсионеры, несмотря на все жизненные трудности и преступно малый размер пенсий, ухитряются не только прожить на нее, но и отложить достаточно значительные суммы. Старшим поколением можно только гордиться, пройдя войну и все невзгоды, они не утратили жизненной стойкости и денежной смекалки. Не откроем секрета, сообщив, что значительную часть вкладов в Сбербанке составляют именно эти вклады, называемые самими пенсионерами "похоронными" сбережениями;

- бизнесмены, заработавшие значительный капитал, который они, продолжая работу, хотят сохранить на будущее, уже не продолжая собственное накопление, но ожидающие получения процентных доходов от банка в конце срока вклада.

В заключение отметим, что сберегательные вклады редко бывают на срок менее одного года, имеют самую привлекательную процентную ставку и капитализацию процентов. С точки зрения функционального наполнения это одни из самых простых вкладов, главным достоинством которых является выплачиваемый банком процентный доход. После окончания срока действия договора, клиенты продолжают хранить вклад в банке, предоставляя банку длинные ресурсы в случае наличия конкурентных ставок на этот момент. Для привлечения и удержания данных вкладов не работает предоставление дополнительных услуг, таких, как бесплатная карта, льготные кредитные предложения, страховые пакеты, так как в случае наличия более высокой ставки клиент перейдет в другой банк.

### **Получение ренты**

Это относительно новый вид вкладов, предусматривающий получение некоторой периодической ренты на капитал, далее будем называть их рентные вклады. Заглянув в словарь, можно посмотреть значение слова "рантье" (франц. rentier, от rente - рента) - лица, живущие на проценты с отдаваемого в ссуду капитала или с ценных бумаг. Учитывая направленность данного раздела на банковские вклады, отбросим пока ценные бумаги и сосредоточимся на предоставлении капитала. Несмотря на свою относительную молодость по сравнению с двумя вышеописанными видами вкладов, получение ренты путем размещения средств во вклады получило значительное распространение в банках. Достаточно упомянуть, что по запросу "банковский вклад рантье" Яндекс выдал 58 068 страниц. Это не менее интересный вид вкладов для банка, чем сберегательные вклады. Во-первых, они имеют долгий срок хранения и большие суммы остатка. Срок связан с тем, что получение ренты обычно составляет

основной или значительный размер доходов клиента и, естественно, клиент собирается получать его не один год. Высокие суммы обусловлены тем, что получение хотя бы 400-500 долларов США в месяц, необходимых для существования одного человека, требует размещения более 50 000 долларов США во вклад. Оценивая целевую группу потребителей этих вкладов, маркетологам следует ориентироваться, как минимум, на две категории потенциальных клиентов:

- наследники капитала - эта новая категория, которая образовалась в последнее десятилетие, учитывая уже достаточный срок развития рыночных отношений в России и формирования прослойки богатых людей старшего поколения, от которых капитал перешел к наследникам. Богатыми на наследников были и годы первоначального накопления капитала, когда происходило разделение сфер бизнеса и многие из них успевали только накопить капитал или в лучшем случае передать его наследникам. Кроме коммерсантов капитал передается наследникам от известных писателей, ученых, коллекционеров и других значительных личностей. Данная категория не имеет возможности или желания продолжать коммерческую деятельность и увеличивать полученный капитал, а ведет спокойную жизнь на получаемые проценты от размещения денежных средств. Близки к этой категории и люди, продавшие недвижимость и получившие таким образом крупную сумму денег. Сумма вкладов здесь значительно разнится, но, как говорилось, редко бывает ниже 50 000 долларов США;

- бизнесмены, "отошедшие от дел", составляют вторую категорию потенциальных клиентов для размещения рентных вкладов. Они уже завершили коммерческую деятельность и, заработав значительную сумму, хотят получать ежемесячно средства, достаточные для проживания. Данная категория размещает наиболее значительные суммы, но при этом, имея деловую хватку, долго и тщательно выбирает банк и торгуется по условиям. Для их привлечения требуется наиболее взвешенный и грамотный подход.

Таким образом, основными условиями рентных вкладов являются возможность ежемесячного получения процентов и высокий доход при высоких суммах вклада. Срок размещения вклада аналогично сберегательному начинается от года.

### **Общие фонды банковского управления (ОФБУ)**

Данный вид сберегательных услуг значительно менее распространен в России по сравнению с вкладами. Первые общие фонды банковского управления появились в России в середине 1990-х гг., однако до последнего времени они работали со своими клиентами приватно, и широкая публика не знала о них, да и их многие клиенты были уверены, что это одна из форм особого банковского депозита. Объясняется это общим отсутствием интереса у частных инвесторов к фондовому рынку, также последствия кризиса не способствовали доверию физических лиц к банкам и разным экзотическим банковским услугам, требующим к тому же долгосрочных вложений. Только несколько последних лет частные лица стали готовы к долгосрочным вложениям, способствующим получению большего дохода, и в этой ситуации проявился интерес и к ОФБУ. В настоящее время (июнь 2005 г.), по данным Ассоциации защиты информационных прав инвесторов, функционирует всего 45 общих фондов банковского управления.

Участие в ОФБУ - это возможность для вкладчиков зарабатывать на фондовом рынке, не имея специальных знаний и не тратя свое время на изучение котировок и анализ рынка. По сути, покупая пай фонда, вкладчик инвестирует сумму в общий портфель фонда. Средства, собранные фондом, вкладываются управляющими в различные ценные бумаги и другие активы, на операции с которыми у банка есть лицензия. По сравнению с небольшим портфелем частного инвестора ОФБУ имеют более широкие возможности диверсификации портфеля фонда за счет большего объема средств. В отличие от банковских вкладов доходность инвестиций в ОФБУ не гарантирована, инвестор может как заработать доход, значительно превышающий ставки банковских депозитов, так и понести потери. Доходность и риски инвестора в первую очередь зависят от стратегии, выбранной фондом, это может быть активная или агрессивная стратегия, предполагающая высокий уровень доходов при высоком уровне риска, или консервативная стратегия, предполагающая более низкий уровень дохода, но превышающий ставки банковских депозитов при низком уровне риска.

Инвестировать средства в ОФБУ имеет смысл только на достаточно длительный срок - не менее одного года, но оптимальным считается около трех лет. Связано это с колебаниями фондового рынка, в результате которых через полгода фонд может показать минимальную доходность, но по итогам года выправиться и принести значительный доход. Также необходимо помнить, что при выходе из фонда потребуются заплатить подоходный налог, но налог уплачивается только при выходе, несмотря на срок, в течение которого средства находились в фонде.

Схематично устройство ОФБУ показано на рис. 7.

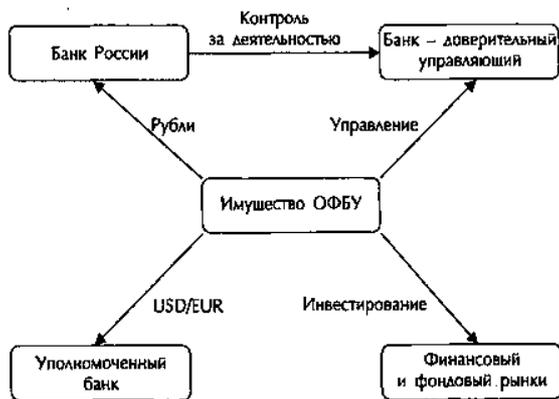


Рис. 7. Устройство ОФБУ

"Рис. 7. Устройство ОФБУ"

Общий фонд банковского управления по своей сути - расширенная форма доверительного управления имуществом учредителя управления, выражающаяся в объединении имущества нескольких учредителей с целью более эффективного управления им доверительным управляющим - кредитной организацией, зарегистрировавшей ОФБУ. Общая масса имущества становится несравненно большей и соответственно обладает иными качествами при совершении инвестиционных операций, чем масса имущества каждого учредителя в отдельности. Доверительный управляющий осуществляет доверительное управление образовавшимся имуществом в интересах выгодоприобретателя, которым в общем случае может быть не только учредитель управления. Учредитель управления в любом случае заключает с доверительным управляющим договор доверительного управления. При этом доверительный управляющий ОФБУ осуществляет долевого учета, который позволяет выделить в любой момент времени ту часть постоянно прирастающего в процессе доверительного управления общего имущества, которое принадлежит каждому учредителю в отдельности с обеспечением совершенно одинаковых прав всем учредителям. По истечении срока договора доверительного управления доверительный управляющий передает учредителю управления часть общего имущества соответственно его доле в порядке и форме, определенными условиями договора доверительного управления (табл. 5).

Продолжая классификацию сберегательного бизнеса, отметим, что ОФБУ для накопительной цели имеет смысл использовать только в случае значительного срока накопления, в противном случае банковский вклад является более удобным инструментом. Хотя в зарубежной практике домохозяйства тратят до 10% от годового дохода на инвестиционные цели и накопления на будущее. ОФБУ также дают возможность постоянного увеличения своего пая путем инвестирования средств. Для сберегательных и рентных целей ОФБУ кажутся более перспективными инструментами по сравнению с вкладами. Отметим, что в связи с банковской спецификой книги мы не рассматриваем инвестиции в паевые инвестиционные фонды, которые близки, по сути, к ОФБУ и борются за деньги частных инвесторов, предлагая схожие условия. Обратим только внимание, что возможности ОФБУ превышают ПИФы, так как последние не могут инвестировать в производные финансовые инструменты и ценные бумаги иностранных компаний, в то время как ОФБУ могут работать со всеми активами, на операции с которыми у банка имеется лицензия.

Таблица 5

**Доходность общих фондов банковского управления в I квартале 2005 г.\*(1)**

№ п/п	Наименование ОФБУ	Банк - доверительный управляющий	Стоимость пая на 31.12.04, тыс. руб.	Стоимость пая на 31.03.05, тыс. руб.	Изменение стоимости пая, %
1	2	3	4	5	6
1	Центр-инвест Первый	Центр-инвест	109,59	118,88	8,48
2	Хедж-фонд	Славянский кредит	1109,69	1186,34	6,91
3	Доходный	ЗЕНИТ	40220,85	42927,68	6,73
4	Базовые отрасли	УБРиР	94,41	100,63	6,59
5	Фонд ведущих российских индексов	Юниаструмбанк	901,31	948,94	5,28
6	Абсолютный	Центрокредит	1255,05	1318,53	5,06
7	Петрокоммерц-1	Петрокоммерц	1480,51	1553,54	4,93
8	Универсальный	Металлинвестбанк	1040,59	1089,62	4,71
9	Янтарь	Энерготрансбанк	30862,10	32282,59	4,60
10	Петрокоммерц-2	Петрокоммерц	2169,66	2266,20	4,45
11	Виктория*(2)	СЛАВЯНСКИЙ БАНК	10000,00	10427,23	4,27
12	Солидарность	Солидарность	979,68	1020,30	4,15
13	Петрокоммерц-3	Петрокоммерц	1055,23	1098,53	4,10
14	Универсальный	ЗЕНИТ	34774,95	36189,80	4,07
15	Кутузов	Юниаструмбанк	996,01	1025,45	2,96
16	Универсальный	УБРиР	445,04	457,86	2,88

17	Золотой* (3)	Центрокредит	101 888,69	104 655,51	2,72
18	Фонд ведущих Мировых Индексов* (3)	Юниаструмбанк	1072,81	1097,14	2,27
19	Омскпромстройбанк - Универсальный	Омскпромстройбанк	1 220,73	1 243,60	1,87
20	Абсолют-доверие	Абсолют Банк	1 001,31	1 019,21	1,79
21	Фонд инструментов фиксированной доходности* (3)	Юниаструмбанк	1049,17	1064,55	1,47
22	Консервативный	Центрокредит	999,2	1 009,63	1,04
23	Консервативный	ЭКСПОБАНК	10 000,00	10 065,43	0,65
24	Универсальный* (2)	ЭКСПОБАНК	1 000 000,00	997 470,62	-0,25
25	Славянский	Славянский кредит	12 065,98	11 980,47	-0,71
26	Суворов	Юниаструмбанк	1 303,79	1 141,22	-12,47
27	Нобель* (3)	Юниаструмбанк	1 122,4	856,86	-23,66

\*(1) По данным [www.ofbu.ru](http://www.ofbu.ru).

\*(2) ОФБУ начали работу в 2005 г.

\*(3) Стоимость пая номинирована в долларах США.

Оценивая вложения в ОФБУ, банкиры рекомендуют "не класть все яйца в одну корзину" и разделить сбережения на две части, инвестируя на фондовый рынок около 30% от них, остальные, оставив на депозите с гарантированной доходностью. При этом 30%, которыми инвестор готов рискнуть, было бы правильно разделить, инвестировав одну часть в фонд с активной стратегией, а другую - в консервативный фонд. Это позволит хеджировать риски инвестора и при удачном стечении обстоятельств неплохо заработать на вложениях в фонд с агрессивной стратегией. Если же такой фонд покажет низкую доходность, она восполнится за счет доходов от вложений в консервативный фонд и фиксированного дохода банковского вклада.

В заключение скажем, что пока это достаточно "экзотическая" банковская услуга, значительно уступающая по популярности банковским вкладам и паевым инвестиционным фондам. Отметим, что возможность заработать на фондовом рынке привлекала и постоянно привлекает частных инвесторов, готовых нести риски в обмен на потенциально более высокую доходность, тем более что из года в год процентные ставки по вкладам имеют тенденцию к снижению. Более того, в регулирование размеров процентных ставок по вкладам вмешался Банк России, вынуждая небольшие банки еще более снижать доходность вкладов, что заставит вкладчиков искать более доходные инструменты для получения дохода. Думаем, что в будущем ОФБУ займут свое место на рынке розничных банковских услуг, отвлекая часть денежных средств как из ПИФов, так и с банковских вкладов.

### 2.2.2. Кредитование

В рамках настоящего подраздела будет рассмотрено только кредитование домохозяйств, хотя формально с точки зрения размеров кредитования к розничному можно отнести и кредитование малого бизнеса, в том числе ПБОЮЛ. Поставив цель группировать кредитование по целям предоставления, отнесем данное кредитование к коммерческому кредитованию, так как нас интересует кредитование на цели потребления, другими словами - потребительское кредитование. Выдача ссуд физическим лицам является в настоящее время наиболее динамично развивающимся сектором розничного банковского бизнеса, который ежегодно удваивает объемы заимствованных средств.

По данным Банка России, по состоянию на 1 декабря 2004 г. объемы кредитования физических лиц составляли 573 266 млн. рублей, а уже в марте 2005 г. по оценке Центра экономических исследований достигли 685 000 млн. рублей. На кредитном рынке никак не отразился летний "кризис доверия" - замедления темпов выдачи новых ссуд не наблюдалось. Устойчивый рост свидетельствует о неудовлетворенном спросе населения на потребительские кредиты, с одной стороны, и о высокой доходности потребительского кредитования для банков - с другой. Взрывной рост рынка во многом объясняется его низкими относительными показателями. В совокупном портфеле ссуд банковского сектора кредиты физическим лицам занимают всего 14,5%. В предстоящие годы их доля в кредитном портфеле должна вырасти до 20-30%.

Кредиты и прочие размещенные средства, предоставленные банками, включая просроченную задолженность на 1 января 2005 г., составляли 3149,9 млрд. рублей, или 18,8% ВВП. Из них на кредиты физическим лицам приходится всего 2,7%. Потенциал роста рынка потребительского кредитования составляет около 10% ВВП. Иными словами, в предстоящие годы следует ожидать утроения его объемов по отношению к ВВП\*(3).

Лидером кредитования, как и по другим позициям, является Сбербанк. Лидерство госбанка объясняется широкой филиальной сетью, раскрученной торговой маркой и привычкой населения пользоваться услугами старейшего банка. При этом доля рынка Сбербанка снижается под натиском более агрессивных российских коллег и, конечно, прихода на этот рынок иностранных банков. Иностранцы, имея отработанные годами и рынками разных стран технологии клиентского обслуживания и дешевые западные ресурсы, значительно теснят российские банки. В течение ближайших лет лидерство зарубежных финансовых структур в сфере кредитования физических лиц будет только укрепляться. Для того чтобы понять структуру участников рынка кредитования физических лиц, можно обратиться к флагманскому банковскому продукту - потребительским кредитам (рейтинг 30 банков по этому виду кредитов по данным РБК-рейтинг приведен в [табл. 6](#)).

Таблица 6

Топ30 банков по потребительским кредитам в феврале 2005 г.

№ п/п	Банк	Потребкредиты на 01.03.05, млн. руб.	Потребкредиты на 01.01.05, млн. руб.	Изменение, %
1	2	3	4	5
1	Сбербанк	273 476,50	293 700,00	-6,89
2	Русский Стандарт	36 774,30	33 583,40	9,5
3	ХКФ-Банк	20 590,70	17 821,40	15,54
4	Райффайзенбанк	10 794,80	10 275,20	5,06
5	МДМ-Банк	6 850,10	6 639,00	3,18
6	Уралсиб*	6 825,10	6 748,10	1,14
7	Банк Москвы	5 003,40	4 786,60	4,53
8	Росбанк	4 370,10	3 182,80	37,3
9	Дальневосточное ОВК	4 308,10	3 813,40	12,97
10	Газпромбанк	4 134,80	3 936,60	5,03
11	Международный московский банк	4 095,10	3 861,80	6,04
12	Внешторгбанк	3 768,90	3 355,20	12,33
13	Центральное ОВК	3 681,50	6 934,10	-46,91
14	Ситибанк	3 563,10	2 528,10	40,94
15	Сибирское ОВК	3 317,40	4 806,00	-30,97
16	Импэксбанк	3 197,00	2 392,30	33,64
17	Запсибкомбанк	3 163,90	3 212,50	-1,51

18	Кредитный Агропромбанк	3 032,90	3 508,60	-13,56
19	Инвестсбербанк	2 967,00	2 481,60	19,56
20	Союз	2 960,40	2 732,80	8,33
21	Смбакадембанк	2 873,60	3 190,70	-9,94
22	Аельтакредит	2 469,20	2 629,10	-6,08
23	КМБ-Банк	2 420,30	2 506,40	-3,43
24	Сургутнефтегазбанк	2 367,20	2 395,30	-1,17
25	Промышленно-строительный банк	2 220,40	2 157,30	2,93
26	Автомобильный Банкирский Дом	2 208,20	1 982,40	11,39
27	Первое ОВК	2 170,80	3 235,30	-32,90
28	Промэк-Банк	2 140,60	2 041,70	4,85
29	Газбанк	2 003,10	2 009,10	-0,30
30	АК Барс	1 706,60	1 689,70	1

Несмотря на активный рост потребительских кредитов, на наш взгляд, это "отмирающий" вид кредитования, который уже вытесняется револьверными карточными кредитами, более подробно описание и перспективы этих продуктов будут описаны в соответствующих разделах. Далее на [рис. 8](#) представлена классификация кредитования по целям кредитования. Рассматривая кредитования домохозяйств, вопрос обеспечения в виде материального залога носит вторичный характер, основным фактором обеспеченности возврата ссуды выступают характеристики заемщика, психологический портрет, семейное и социальное положение и т.п. В таком виде кредитования не столько важно оценить коммерческий риск самого заемщика (кредит берется не на коммерческие цели), сколько понять нацеленность самого клиента возвращать долги.

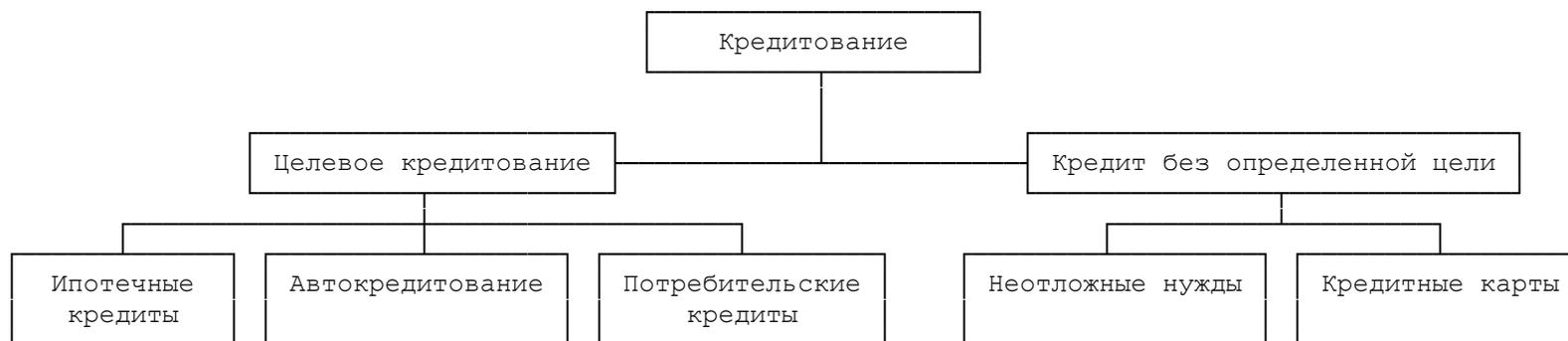


Рис. 8. Потребительская и функциональная схема кредитования домохозяйств

### **Ипотечные кредиты (целевое кредитование)**

Ипотека является очень перспективным направлением, особенно учитывая отечественную специфику, в которой, перефразируя слова Воланда, можно сказать: "Всех испортил квартирный вопрос". Собственное жилье является одной из основных целей молодого поколения, которые готовы тратить значительную часть своих доходов на ее достижение. Но говорить о массовом развитии ипотеки в России пока рано. По данным журнала "Финанс" (2005, N 15 (10-15 мая)), доля ипотечного кредитования в ВВП пока не превышает 1%, в то время как в США она составляет 55%, в странах Евросоюза - более 30%. По данным Банка России, в 2004 г. на ипотеку пришлось лишь 1,52% всех кредитов, выданных частным лицам. В абсолютных значениях, по подсчетам Росстроя, - это 46 тыс. выданных ипотечных кредитов.

Ипотечный кредит выдается заемщику под конкретную цель - покупку квартиры, которая выступает залогом в этой сделке и не может быть продана, подарена, обменена заемщиком до полной выплаты кредита. Срок кредита один из самых длительных и составляет от 10-15 до 27 лет, сумма ипотечного кредита обычно не превышает 70-80% от стоимости жилья. После погашения кредита квартира переходит в полную собственность заемщика. До этого момента в документах на квартиру указывается, что она находится в залоге, это подтверждается регистрацией в Едином государственном реестре прав.

Покупка квартиры с использованием ипотечного кредита состоит из нескольких важных этапов.

#### **1. Решение о покупке квартиры и подбор риэлтора и банка.**

Приобретение квартиры для большинства людей является наиболее дорогостоящей покупкой в жизни, и подойти к ней нужно максимально взвешенно и осторожно. Можно самостоятельно подбирать квартиру, договариваться с покупателем и проводить сделку, но в этом случае риски мошеннических действий со стороны продавца значительно возрастают, кроме того, банки более охотно кредитуют сделки, подготовленные риэлтерскими компаниями. Риэлтор поможет выбрать квартиру, выполняя предварительную оценку предложений на рынке, заранее исключая неподходящие варианты, экономя тем самым время клиента, а самое главное - проверит историю квартиры на предмет ее юридической чистоты и подготовит все необходимые документы для сделки. На этапе подбора квартиры с помощью услуг риэлтора важно сразу предупредить о покупке с использованием ипотечного кредита. Это связано с пока еще недостаточной компетентностью агентов по недвижимости в вопросах ипотеки. По словам сотрудников некоторых риэлтерских агентств, хотя представители банков периодически проводят с ними обучение, рассказывая про ипотечное кредитование, особенности оформления и взаимодействия с банками, существует несколько консервативное восприятие ипотеки со стороны сотрудников агентств, которым легче и удобнее работать с собственными средствами клиента. В некоторых случаях дело даже доходит до того, что более опытные и успешные менеджеры, услышав от клиента, что покупка квартиры будет осуществляться с использованием ипотечного кредита, готовы передать этот заказ своим начинающим коллегам, только бы не связываться со страшным словом "ипотека". Такой подход не вселяет оптимизма и именно поэтому желательно выбирать агентства, специализирующиеся на работе с "ипотечными" клиентами. Такой риэлтор поможет клиенту подобрать наиболее подходящий банк, и сама процедура оформления кредита пройдет более гладко и оперативно. Важно, чтобы именно клиент, а не банк, подобрал риэлтора, так как в таком случае интересы клиента будут наиболее защищены. Риэлтор будет представлять и защищать интересы своего клиента.

**2. Заявка на кредит и одобрение кредита.** Определившись с примерной ценой квартиры, клиент должен узнать максимально возможную сумму кредита, для этого подается заявка в банк. Рассмотрение заявки в банке длится от недели до полутора месяцев, в течение которых оценивается платежеспособность потенциального заемщика, проверяется правдивость и правильность указанных в заявке данных. Кроме заявления банк запрашивает пакет документов, необходимых для предоставления кредита (табл. 7).

## Список документов для оформления ипотеки

№ п/п	Перечень документов
1	2
1	Копия паспорта (все страницы) заемщика и созаемщика
2	Копия страхового свидетельства государственного пенсионного страхования
3	Копия свидетельства о постановке на учет в налоговом органе физического лица по месту жительства на территории Российской Федерации (о присвоении идентификационного номера налогоплательщика (ИНН))
4	Копия документов об образовании (аттестаты, дипломы и т.п.)
<b>Документы, подтверждающие семейное положение заемщика</b>	
5	Копия свидетельства о браке
6	Копия свидетельства о рождении детей
7	Копия о разводе
<b>Документы, подтверждающие здоровье заемщика</b>	
8	Военный билет
9	Водительское удостоверение (при отсутствии справка из психоневрологического и наркологического диспансера)
<b>Документы, подтверждающие сведения о занятости и доходе заемщика</b>	
10	Копия трудовой книжки заемщика/созаемщика, заверенная работодателем
11	Справка с места работы о размере дохода за предыдущий и текущий год (форма 2-НДФЛ или запрос работодателю для подтверждения информации о получаемых доходах). Краткая информация о роде деятельности (в произвольной форме). Копия налоговой декларации за предыдущий отчетный период, заверенная налоговой инспекцией (при наличии). Копия трудового контракта (при наличии)
12	При наличие дополнительных доходов от других организаций: трудовой контракт и справка с места дополнительной работы о всех произведенных выплатах за последний год
<b>Информация об активах заемщика</b>	
13	Документы, подтверждающие наличие в собственности квартиры (дома)
14	Документы, подтверждающие наличие в собственности дорогостоящего имущества (дача, автомобиль, земельные участки, яхта и т.д.)
15	Документы, подтверждающие наличие счетов в банках (карточных, депозитных, текущих, до востребования и т.п.), с выписками за период шесть месяцев

16	Документы, подтверждающие наличие в собственности ценных бумаг (выписки из реестров акционеров)
17	В случае владения акциями (учредительство) в какой-либо коммерческой организации: копии учредительных документов (устав, договор, свидетельство); баланс предприятия за последний отчетный период
<b>Документы, подтверждающие обязательства заемщика</b>	
18	Копии кредитных договоров (договоров займа, с рассрочкой платежа) с выписками со ссудных счетов
<b>Документы, подтверждающие кредитную историю заемщика</b>	
19	Копии кредитных договоров с выписками со ссудных счетов и финансовых документов, подтверждающих факт исполнения обязательств

После рассмотрения заявки и документов банк проводит проверку платежеспособности и определения максимально возможного размера кредита. На данном этапе есть два основных подхода:

- банк по результатам андеррайтинга рассчитывает предварительную сумму, после чего заемщик может приступить к подбору квартиры. Окончательная сумма кредита определяется после оценки квартиры. Даже если она устраивает банк, сумма кредита может снизиться, так как стоимость квартиры по результатам оценки может быть ниже цены покупки. Окончательное решение о выдаче и сумме кредита определяется на кредитном комитете банка после проведения всех оценок. Такой подход наименее рискованный для банка, но вызывает неудобства у клиента, так как в этом случае он, внося залог за квартиру, до конца не уверен в том, что получит необходимую сумму. Например, по рассказам одного из заемщиков, после подбора квартиры и внесения залога за нее, кредитный комитет вынес решение о выдаче 90 000 долларов вместо рассчитанных ранее 100 000. Заемщикам пришлось срочно найти недостающие 10 000, но далеко не все могут быстро изыскать недостающую сумму. В противном случае сделка может сорваться, в результате чего залог, скорее всего, может быть потерян, а он составляет 1500-3000 долларов. Согласитесь, потеря такой суммы очень чувствительна;

- второй вариант предполагает решение кредитного комитета на первом этапе после рассмотрения заявки и дополнительных документов до подбора квартиры клиентом. В этом случае кредитный комитет определяет максимальную сумму кредита как наименьшее значение из рассчитанной платежеспособности и процентного соотношения к стоимости квартиры. Например, 50 000 долларов США, но не более 70% от оценочной стоимости квартиры. В таком случае кредитный комитет сразу определяет для заемщика оценочную и страховую компании, которые должны обслуживать данную сделку. Задача кредитного подразделения - проконтролировать выполнение всех параметров этого решения при оформлении кредитной сделки. Это более клиентоориентированный подход, хотя, конечно, и более рискованный.

3. Заключение договора и покупка квартиры. Наконец квартира выбрана, и она полностью устраивает банк в качестве залога, наступает время оформления всех документов. Оценка квартиры уже проведена оценочной компанией, рекомендованной банком. Банк обязательно потребует застраховать некоторые риски:

- страхование жизни и потери трудоспособности заемщика и созаемщика;
- страхование квартиры и ущерба, который может быть причинен заложенной недвижимости;
- страхование риска потери права собственности на квартиру;
- страхование гражданской ответственности заемщика.

Полный список страхования предоставляется каждым банком индивидуально и, конечно, страховать все эти риски необходимо только в страховой компании, рекомендованной банком. В страховом договоре выгодоприобретателем выступает банк, так как он несет риски невозврата кредита в случае возникновения страхового случая.

Вместе с проведением страхования банк готовит кредитный договор, на основании которого будет выдан ипотечный кредит. Выдача кредита чаще всего производится наличными, хотя есть варианты безналичного перечисления. Полученные "кредитные" деньги вместе с накоплением заемщика передаются продавцу. В основном ипотечные сделки, особенно в Москве, производятся через банковские депозитарные ячейки. Вкратце сделка выглядит следующим образом: деньги за квартиру закладываются покупателем в ячейку и выдаются продавцу банком только после государственной регистрации договора купли-продажи квартиры. Договор купли-продажи чаще всего составляется в нотариально заверенной форме, хотя иногда допускается и простая письменная форма. В этом договоре

указывается, что квартира покупается частично за счет заемных средств, для того чтобы в документах на собственность квартиры фигурировало, что она находится в залоге у банка и заемщик не может ее продать без разрешения банка. После выплаты кредита, с разрешения банка, залог с квартиры снимается и выдаются новые документы на собственность.

Это основные этапы проведения ипотечной сделки. Все достаточно просто. Однако дальнейшее развитие (табл. 8) ипотека получит только при снижении процентных ставок, так как настоящие 12-15% годовых - слишком дорогое удовольствие (к моменту выплаты кредита заемщик оплачивает почти двойную стоимость квартиры). Снижение ставок возможно только при удешевлении и удлинении привлеченных ресурсов. Вторым важным фактором является заинтересованность риэлторов в развитии ипотеки, которые, как уже подчеркивалось, пока боятся ипотеки. Изменение ситуации произойдет эволюционным путем, когда каждый второй клиент будет использовать ипотеку. В этом случае риэлторам придется или учиться, или сменить профессию.

Таблица 8

**Программы ипотечного кредитования в некоторых российских банках\*(4)**

Название банка	Срок	Валюта	Максимальный размер кредита, %	Ставка по кредиту, %
1	2	3	4	5
Национальный резервный банк (НИКОМ)	До 15 лет	USD	Не более 95	9-15
Дельта-кредит	До 15 лет	USD	Не более 80	10-14
Райффазенбанк (Австрия)	До 15 лет	USD	Не более 70	10-14
Внешторгбанк	До 20 лет	USD/RUR	Не более 85	10,5-11,5 USD 15-17 RUR
Городской ипотечный банк	До 20 лет	USD	Не более 85	10,5
Сбербанк	До 15 лет	USD/RUR	Не более 90	11 USD 18 RUR
МДМ-Банк	До 10 лет	USD/EUR	Не более 80	11-15
Международный промышленный банк	До 10 лет	USD	Не более 70	12-15
Банк Москвы	До 10 лет	USD	Не более 70	15
Инвестиционный промэнергобанк	До 10 лет	RUR	Не более 70	15
Московское ипотечное агентство	До 20 лет	USD/ RUR/EUR	Не более 70	15-17 RUR 11-13 USD
Объединенный промышленно-торговый банк	До 10 лет	USD	Не более 60	15-19
РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ	До 10 лет	USD	Не более 70	12-14 USD

**Автокредитование (целевое кредитование)**

Учитывая развитие "автомобилизации" населения, этот вид кредитования пользуется заслуженной популярностью и в отличие от рассмотренной выше ипотеки уже получил реальное развитие. Сейчас в России каждая третья покупка автомобиля - это покупка с использованием автокредитования, хотя этот показатель отстает от стран Западной Европы, где 60% автомобилей покупается в кредит, и США - 80%, но прогресс налицо. По оценкам кредитных банковских специалистов, через два-три года автокредитование охватит до 50% рынка новых отечественных автомобилей и до 70% рынка новых иномарок. Этот вид кредита предоставляет более 150 российских банков, и их число растет. Обычно автокредит предоставляется на срок до 5 лет, получить его можно на покупку нового и подержанного автомобиля, причем подержанный автомобиль придется покупать в автосалоне или на автомобильном рынке. Для приобретения автомобиля у частного лица оформить автокредит практически невозможно, придется получать кредит на неотложные нужды. Связано это с тем, что банку трудно проконтролировать целевое использование кредита, и недобросовестный заемщик может, договорившись с продавцом, получить кредит и потратить его на другие нужды, оставив банк без предмета залога.

С развитием этого рынка различия между предложениями банков стираются и, хотя стандартная ставка первоначального взноса составляет 10-20% от стоимости автомобиля, все большее количество банков начинают предлагать кредиты без первоначального взноса. Кредиты на покупку автомобилей выдаются в долларах США, евро или в рублях, поэтому заемщику необходимо оценить, в какой валюте ему выгоднее приобрести автомобиль. Выгода заемщика зависит от прогнозов изменения курсов валют на предполагаемый период кредитования и, самое главное, от валюты получаемых доходов. В противном случае получится, что, взяв кредит под неплохую ставку в евро, заемщик теряет ежемесячно большую сумму на конвертации своей рублевой зарплаты при погашении кредита. Минимальная сумма кредита составляет, как правило, 2-3 тыс. долларов США или евро, или эквивалент в рублях, а максимальная - в среднем до 50 тыс. долларов (или эквивалент в рублях или евро).

В большинстве случаев получить кредит могут только клиенты, имеющие постоянный, документально подтвержденный доход. Подтвержденный доход не значит белый, справка формы 2-НДФЛ может быть заменена справкой с места работы с указанием суммы заработной платы. Такая справка не во всех банках является обязательной, но ее наличие позволяет повысить шансы на положительное рассмотрение заявки, позволит взять большую сумму и возможно скажется на снижении процентной ставки. Обязательным условием практически любого банка является наличие постоянной регистрации в регионе, на территории которого работает банк. Кроме указанной справки или формы 2-НДФЛ, для оформления кредита требуется заполнение заявления на кредит, приложить копию паспорта и второго документа, удостоверяющего личность, чаще всего эту функцию выполняет водительское удостоверение. При его отсутствии иногда требуется справка из психоневрологического и наркологического диспансеров. При кредитовании на большие суммы пакет документов может дополниться копией трудовой книжки, заверенной работодателем. Для небольших сумм обычно 2-10 тыс. долларов США, существуют программы экспресс-кредитования, требующие минимального пакета документов, по которым решение принимается в режиме реального времени. Для предоставления экспресс-кредитов обычно достаточно паспорта и водительского удостоверения. Это быстрый вид кредита, весь процесс занимает несколько часов, в течение которых клиент может выбрать автомобиль, оплатить его и застраховать, но, учитывая повышенные риски экспресс-кредитования, ставки по нему выше, чем по обычному автокредиту. Практически всегда обязательным условием для всех видов автокредитования является полное страхование автомобиля (КАСКО), причем выбор страховой компании осуществляет банк, так как автомобиль становится предметом залога, и банку необходимо просчитать лимиты риска на компанию, осуществляющую страхование. Просчитать лимиты риска на все российские страховые компании не под силу никакому банку. Обычно в договорах страхования банк указывается выгодоприобретателем, т.е. имеет все права на получение страхового возмещения. Условия страхового договора могут предусматривать направление любой страховой выплаты на погашение кредита, а восстановление самого повреждения осуществляется за счет заемщика. Во втором варианте страховое возмещение направляется на ремонт автомобиля в случае возможности его восстановления. Второй вариант более интересен заемщику и банку: у заемщика сохраняется стимул на обслуживание кредита, так как приобретенным автомобилем можно продолжать пользоваться, а для банка восстанавливается стоимость предмета залога. При подписании страховых договоров заемщику необходимо прояснить вопрос о выплате страхового возмещения в случаях повреждения автомобиля до состояния, когда его невозможно восстановить, и кражи автомобиля. Для заемщика необходимо, чтобы в договоре страхования было четко определено распределение страхового возмещения между банком и заемщиком, в случае если оно выплачивается страховщиком в денежной форме, превышающей сумму непоплаченной части кредита. Кредитная ставка, указанная в рекламе, далеко не всегда является окончательной расходной статьей заемщика. Кроме этого, существует масса дополнительных комиссий, о которых банки информируют только в момент оформления. Это и комиссия за рассмотрение документов, и плата за оформление кредита и ведение ссудного счета. При сложении всех этих комиссий эффективная ставка значительно превышает указанную в рекламных объявлениях.

Ставки по кредитованию неуклонно снижаются, и постепенно, исчерпав возможности для удешевления автокредитов, банки ищут новые пути завоевания заемщиков. Одним из способов привлечения заемщиков считаются совместные предложения банков и автосалонов. В рамках таких предложений заемщики могут получить скидку на покупаемый автомобиль, более низкую процентную ставку или вообще беспроцентный кредит. Некоторые западные автопроизводители (Ford, Audi) субсидируют низкую процентную ставку, резонно просчитав, что это дешевле предоставления разнообразных скидок. Однако, несмотря на привлекательность специальных программ, необходимо внимательно изучать порядок и условия предоставления автокредитов (табл. 9), так как выгодная программа может предполагать более высокие дополнительные комиссии и платежи, а также условия страхования.

### Потребительские кредиты (целевое кредитование)

В рамках настоящей книги под потребительскими кредитами понимаются кредиты, выдаваемые чаще всего в торгово-сервисных предприятиях представителями банка, реже в самом банке на покупку конкретно оговоренных с банком товаров и оказание услуг, кроме автомобилей и недвижимости. Автокредиты и ипотечные кредиты выделены в отдельные категории в связи с особыми условиями оформления кредитных отношений с банком и особых условий предоставления данных услуг, хотя по своей сути - это тоже потребительские кредиты. Потребительские кредиты иногда предполагают наличие залога, сама покупка становится залогом по кредиту, хотя это скорее формальный залог, так как в отличие от ипотечного кредитования банк не может контролировать сохранность залога и предмет залога не страхуется. К тому же существуют потребительские кредиты на предоставленные услуги, которые по своей сути не предполагают наличия материального залога, например кредиты на обучение, лечение или туристическую поездку. Как уже отмечалось, в этом виде кредитования залог не выполняет обеспечительную функцию, а является формальным обеспечением и психологическим фактором воздействия на заемщика, его наличие или отсутствие не влияет сколько-нибудь существенно на условия и стоимость кредита для заемщика.

Таблица 9

### Условия автокредитования некоторых российских банков (май 2005 г.)\*(5)

Название банка	Размер кредита, долл. США	Срок	Ставка, % годовых	Мораторий на досрочное погашение
Московский кредитный банк*(1)	16 000	До 3 лет	9-12 USD	3 месяца
Райффазенбанк (Австрия) *(2)	50 000	До 5 лет	9-12 USD	6 месяцев
МДМ-Банк*(1)	80 000	До 5 лет	9-11,5 USD	6 месяцев
Международный московский банк*(4)	70 000	До 3 лет	9-9,5 USD	Нет
Экстробанк*(4)	100 00	До 3 лет	9 USD	6 месяцев
Собинбанк*(3)	Не установлен	До 4 лет	10,5-22,5 USD	Нет
Пробизнесбанк*(3)	Не установлен	До 5 лет	12-14,9 USD	3 месяца
Банк Москвы*(1)	50 000	До 3 лет	9 USD	6 месяцев
Первое ОВК*(1)	70 000	До 3 лет	1 2-1 3 USD	6 месяцев
Международный промышленный банк*(1)	200 000	До 3 лет	12-14 USD	6 месяцев

Зенит* (3)	Не установлен	До 3 лет	10 USD	3 месяца
Союз* (4)	100 00	До 3 лет	9 USD	3 месяца
Национальный торговый банк* (1)	Не установлен	До 3 лет	19-21 RUR	Нет
Русский Стандарт* (3)	10 000	До 3 лет	19-29 RUR	На весь срок кредита

\* (1) Новые иномарки и отечественные автомобили.

\* (2) Новые и подержанные иномарки.

\* (3) Новые и подержанные иномарки, отечественные автомобили.

\* (4) Новые иномарки.

Потребительские кредиты в России можно по праву считать наиболее популярным и распространенным видом кредитования, если не по объему кредитования, то по количеству выданных кредитов. Последние годы объем выданных потребительских ссуд удваивался ежегодно. Россияне покупают все больше и больше, и если раньше покупательная активность была сдержана наличием средств, то в настоящее время данная проблема сходит на нет, учитывая наличие практически в каждом крупном магазине кредитных представителей банков. Причем сейчас в магазинах нередко находятся представители сразу нескольких банков, что дает потенциальному заемщику богатство выбора банка и кредита. Покупательная активность населения значительно выросла за счет того, что длительное время основная часть трат населения приходилась на товары первой необходимости и теперь, наверстывая упущенное, население стремится покупать больше товаров, в том числе премиального сегмента. Менталитет россиян в настоящее время еще не предполагает накоплений на будущее, и люди живут "сегодняшним днем", расходуя средства на повседневные нужды. В основном потребительские кредиты оформляются непосредственно в торгово-сервисных предприятиях, максимально сблизив кредитора и заемщика. Кроме того, пакет документов и время получения кредита сокращены до минимума. Выход банков из своих офисов в магазины стал одним из самых удачных ходов, впервые опробованных в России банком Русский Стандарт и сейчас используемых повсеместно. Срок принятия решения и выдачи потребительского кредита в среднем составляет около 30 минут, и для его получения достаточно иметь на руках паспорт и любой другой дополнительный документ, например водительское удостоверение. Легкость получения приводит к значительным рискам банка, который вынужден увеличивать процентные ставки, но опыт уже показал, что заемщики готовы платить за удобство.

Высокие ставки банков уже не раз привлекали внимание контролирующих организаций и особенно Федеральной антимонопольной службы (ФАС), в которую постоянно поступают жалобы от заемщиков, не разобравшихся во всех особенностях кредитного договора во время его заключения и узнавших реальную стоимость кредита только после начала его обслуживания. Первым под прицел ФАС попал Русский Стандарт, который отделался "легким испугом", устранив предписания. Действительно, декларативная кредитная ставка в большинстве случаев отличается от реальных затрат клиента, причем отличия бывают на десятки процентов в годовом исчислении. Происходит такое увеличение в основном за счет дополнительных комиссий, взимаемых за различные услуги, например ежемесячная комиссия за обслуживание ссудного счета, которая составляет от 0,8 до 2% от суммы выданного кредита, причем комиссия рассчитывается с первоначальной самой высокой суммы и остается фиксированной независимо от фактического размера задолженности. Кроме этого, могут взиматься значительные разовые комиссии, фиксированная сумма или процент от выдаваемого кредита: за открытие ссудного счета, комиссия за консультацию, комиссия за перечисление или пересчет наличных и т.п. Нетрудно посчитать, что покупка в 1000 долларов с ежемесячной комиссией 2% через год обойдется заемщику в 1240 долларов плюс проценты по кредиту. Таким образом, декларативная ставка в 20-30% вырастает в эффективную ставку 50-60% годовых. Аля того чтобы разобраться во всех условиях, необходимо внимательно читать все условия договора и тарифы, так как консультанты часто стараются не говорить обо всех комиссиях или отвечают так, чтобы не указывать всех расходов. Если все же заемщик выясняет все условия и начинает подбирать другой банк, то он может обнаружить, что ставки практически одинаковы, и для покупки приходится брать кредит на предложенных условиях.

Не стоит обвинять банки в жадности. В современной российской действительности риски невозвратов по потребительским кредитам велики, поэтому в высокую эффективную ставку заложен и этот риск. Возраст рынка потребительских кредитов не дает достаточного количества информации для его полноценного анализа и точных просчетов рисков, также свою роль играет разобщенность банков в плане создания общих информационных баз со сведениями о проблемных заемщиках. Другими словами, отсутствие в России институтов кредитных бюро. В этом направлении сделаны уже первые

законодательные шаги, и кредитные бюро создаются, только надо отдавать себе отчет в том, что эффективно они заработают через несколько лет, накопив достаточно информации. Проблемой кредитных бюро становится нежелание лидеров рынка потребительских кредитов участвовать в них на общих условиях, и их можно понять, если сравнить накопленную миллионную базу по заемщикам Русского Стандарта и банка, только выходящего на этот рынок.

Рост конкуренции и выход на рынок новых и особенно зарубежных игроков обязательно приведет к снижению ставок и отказа от дополнительных комиссий. С другой стороны, этому процессу придают динамику законодатели, предлагающие создание нормативно-правовой базы по унификации кредитных предложений, из которых клиенту будут точно известны все затраты на обслуживание кредита. Подобные законы и директивы приняты в США и странах Евросоюза. В России за появление соответствующих законов ратуют специалисты ФАС и КонфОП, а Минфин готовит варианты проекта закона о потребительском кредитовании.

Несмотря на все, перспективным и значительно менее освоенным сегментом рынка выступают регионы, где потребительское кредитования пока только набирает темпы. Общие принципы работы в регионах мало отличаются от проблем, с которыми сталкиваются банки в столице, хотя некоторая специфика присутствует. При этом данный рынок осваивают региональные банки, которые имеют собственные конкурентоспособные кредитные программы. В ряде случаев они даже имеют преимущества в связи со знанием специфики и предложением адаптированных к особенностям региона программ. Местные банки часто имеют уже работающую разветвленную инфраструктуру учреждений, в то время как столичным банкам приходится строить сеть с нуля. Некоторые московские кредитные организации решают эту проблему покупкой банка в регионе, в который необходимо "зайти". Существенным преимуществом региональных банков является и их мобильность, и быстрая приспособляемость к изменениям конъюнктуры местных рынков, что в случае крупного сетевого банка практически всегда происходит медленнее за счет удаленности головного офиса и забюрократизированности процедуры принятия решений. Одним из преимуществ московских банков при выходе на региональные рынки, являются отработанные на высококонкурентном рынке технологии и кредитные продукты. Во многих банках региональные кредитные портфели уже приблизились к столичным объемам.

Рынок развивается взрывными темпами, но говорить о насыщении преждевременно, пока любая крупная покупка не будет произведена за кредитные деньги, как это происходит за рубежом. На наш взгляд, переживя бум, потребительские кредиты уступят свое место кредитным картам, которые предлагают более удобный механизм получения кредита и не являются привязанными к покупке именно в определенном магазине. Карты станут естественным продолжением кредитных отношений клиента и банка. Уже сейчас после погашения потребительского кредита и получения этим положительной кредитной истории многие банки присылают своим бывшим клиентам карты с установленным кредитным лимитом. Банки хотят продолжать кредитные отношения с хорошо зарекомендовавшими себя клиентами, тем более, что стоимость привлечения их незначительна по сравнению с привлечением новых клиентов, и проверенная кредитная история значительно уменьшает риски банка, позволяя предложить более низкую ставку по карточному кредиту. (Подробнее вопросы развития карточного кредитования будут освещены в [подразделе](#) "Кредитные карты".)

**Таблица 10**

**Условия потребительских кредитов в некоторых российских банках (май 2005 г.)\*(6)**

Название банка	Размер кредита	Срок	Годовая ставка, %
Ситибанк	До 600 000 RUR	До 3 лет	15-21 (RUR)
Сбербанк	Определяется индивидуально	До 5 лет	19 (RUR) 12 (USD)
Банк Москвы	До 70 000 RUR	До 1 года	21
Альфа-Банк	До 10 000 USD	Бессрочно, погашается 10% долга ежемесячно	25-33 (RUR) 18-26 (USD)
Финансбанк	До 500 000 RUR	До 3 лет	15-22,8
Райффазенбанк (Австрия)	До 10 000 USD	До 3 лет	16 (RUR) 13 (USD)

Дельта-Банк	До 10 000 USD	До 1 года	18 (RUR)
МДМ-Банк	До 10 000 USD	До 1 года	20 (USD)
Хоум Кредит энд Финанс Банк	До 200 000 RUR	До 2 лет	28,5
Русский Стандарт	До 150 000 RUR	До 3 лет	До 29 + 1,9% в месяц - ведение счета

### **Кредиты на неотложные нужды (кредит без определенной цели)**

Кроме целевых кредитов, заемщик может получить просто деньги, а не бытовую технику, машину или квартиру. Этот кредит называется "кредит на неотложные нужды" и удобен тем, что не привязан к предмету покупки, а заемщик может распоряжаться деньгами по своему усмотрению. Даже если в документах на получение кредита на неотложные нужды есть пункт "назначение кредита", проверять достоверность указанной в нем информации и целевое использование кредита банк не будет. Данный вид кредита позволяет приобретать товары, не доступные с помощью целевых потребительских кредитов ([табл. 11](#)). Условия получения таких ссуд более жесткие по сравнению с потребительскими кредитами: ставки чаще всего выше, объем выдаваемых средств ограничен доходом заемщика, требуется наличие поручителей, а при больших суммах - залог ликвидного имущества. Первым такие кредиты широко начал предоставлять Сбербанк, еще до возникновения бума потребительского кредитования. Стандартный пакет документов по такому кредиту приведен ниже.

Для получения кредита заемщик предоставляет в банк:

заявление - анкету (на бланке банка);

паспорт заемщика, его поручителя и (или) залогодателя (предъявляются);

документы, подтверждающие величину доходов и размер производимых удержаний заемщика и его поручителя:

- для работающих - справка предприятия, на котором работает заемщик и его поручитель, за последние 6 месяцев (на бланке банка).

В случае реорганизации предприятия в течение указанного срока заемщик и его поручитель дополнительно предоставляют выписку из трудовой книжки. Если заемщик и его поручитель в течение последних 6 месяцев приняты на новое место работы в порядке перевода:

справки предыдущего предприятия и предприятия, на котором они работают на момент обращения в банк;

выписка из трудовой книжки;

- для пенсионеров - пенсионное удостоверение и справка из отделения Пенсионного фонда Российской Федерации и (или) другого государственного органа, выплачивающего пенсию. Если пенсионер получает пенсию через банк, справка не представляется;

- для граждан, занимающихся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица либо частной практикой, либо имеющих иной источник доходов, разрешенный законодательством, - налоговая декларация о полученных доходах и расходах, связанных с извлечением дохода с отметкой подразделения Министерства Российской Федерации по налогам и сборам, другие документы;

документы по предоставляемому залогу;

при необходимости кредитный инспектор может запросить иные документы, отражающие финансовое положение заемщика и его поручителей.

Таблица 11

## Условия предоставления кредитов на неотложные нужды (март 2005 г.)\*(7)

Банк	Название кредита	Сумма	Срок	Ставка, % годовых	Дополнительные затраты			Примечание
					6	7	8	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Банк Москвы	Быстро-кредит	5-100 тыс. руб.	6 мес. - 2 года	21	-	-	Комиссия за ведение счета - 0,8% от суммы	Без залога и поручительства
	Экспрессо кредит	До 3 тыс. долл.	3 года	25	18	20	Единовременная комиссия - 100 долл., ежегодная комиссия за обслуживание счета - 10 долл.	Кредит не должен быть использован на развитие бизнеса. Страхование жизни заемщика. Без залога и поручительства
Банк "Сосьете Женераль Восток"	Кредит на неотложные нужды	3-10 тыс. долл.	1-3 года	20	14	15	Единовременная комиссия - 200 долл., ежегодная комиссия за обслуживание счета - 10 долл.	
	Кредит на ремонт	Свыше 10 тыс. долл.	1-5 лет	20	12	13	Единовременная комиссия - 300 долл., ежегодная комиссия за обслуживание счета - 10	Кредит не должен быть использован на развитие бизнеса. Страхование жизни

							долл.	заемщика. Залог недвижимости
Внеш- торгбанк	Кредиты на цели личного потреб- ления	1-40 тыс. долл.	6 мес. - 5 лет	18,5-20	11,5 - 12,5	-	Нет	При выдаче до 3 тыс. долл. - наличие одного поручителя, от 3 до 10 тыс. долл. - два поручителя, от 10 до 25 тыс. долл. - три поручителя. От 25 тыс. долл. - залог ликвидного имущества и один поручитель
Газпром- банк		Не более 70% от стоимости залога	До 10 лет	денном доходе - 13, при "сером" доходе - 18	Нет	12	17	Залог квартиры
Гуга- банк		1-20 тыс. долл.	1-3 года	20	14	14	Комиссия за предоставление кредита - до 10% от его суммы	Необходимо поручительст- во, к рассмотрению принимается только "белый" доход
МДМ-Банк		1-10 тыс. долл.	1 год	26	22	22	Единовременный платеж - 100	Без залога и поручительст-

							долл.	ва
Райффай- зенбанк		3-10 тыс. долл. или 90-300 тыс. руб.	1-3 года	16	13	13,5	Комиссия за выдачу кредита - 2% от суммы (min 100 долл.)	Нет залога к рассмотрению принимается только официальный доход
Пробиз- несбанк		15-90 тыс. руб.	1 год	24	-	-	Годовое обслуживание тарифных планов	Кредит выдает на пластиковую карту, обязательное условие - подключение к тарифному плану: "Классик" - 23 долл.; "Бизнес" - 41 долл.; "Премьер" - 97 долл.; "Приват" - 1 81 долл.
Ренес- санс Капитал	на все	12 тыс. - 300 тыс. руб.	3-36 мес.	4,17 в мес.	-	-	За выдачу кредита - 300 руб.	Без залога и поручительст- ва
Сбербанк	Кредиты на иные нужды	Рассчитыва- ется индивидуаль- но	До 5 лет	16-19	12	12	Единовременный платеж - не более 3% от суммы кредита	Два поручителя, при сумме свыше 25 тыс. долл. - залог ликвидного имущества (квартиры, машины,

								ценные бумаги)
Ситибанк	Универсальный кредит	27-750 тыс. руб.	2-5 лет	13-25	-	-	Единовременная комиссия - 2% от суммы кредита	Без залога и поручительства
Уралсиб	Традиционное кредитование на прочие цели	25 тыс. - 3 млн. руб.	До 1,5 лет	21	13	13	Единовременная комиссия за ведение кредитного досье - 2% от суммы кредита	Два поручителя либо залог ликвидного имущества
Финанс-банк	Многоцелевой кредит	30-500 тыс. руб.	6-36 мес.	14,5-18,5	-	-	Комиссия за оформление кредита - 1-2 тыс. руб.	Без залога и поручительства

Несмотря на обычную для Сбербанка бюрократизированность любой процедуры, такой пакет документов явно значительно превышает пакет документов по автокредитованию и, конечно, потребительскому кредиту, по последнему некоторые банки уже требуют наличия только паспорта, хотя совсем недавно наличие второго документа, удостоверяющего личность, было обязательным.

### **Кредитные карты (кредит без определенной цели)**

Один из самых перспективных кредитных продуктов для физических лиц, постепенно заменяющий потребительские кредиты и кредиты на неотложные нужды. Главным преимуществом кредитных карт перед кредитами является возможность использования кредита, не отчитываясь перед банком о его целевом использовании, и возможность постоянного возобновления кредитной линии после погашения. Существует несколько видов карточных кредитов. Наиболее распространенные овердрафтные и револьверные карты. Овердрафтные карты предполагают возможность перерасхода средств в оговоренных рамках. При этом клиент обязан погасить задолженность в определенный срок, после которого на ссудную задолженность будут начислены штрафные проценты. Револьверные карты, напротив, предполагают длинные кредитные линии, которые гасятся равными частями, а по мере погашения кредитная линия возобновляется. Рассмотрим подробно наиболее распространенный и удобный вид карточных кредитов - револьверные кредитные карты.

Исторически первые платежные карты Diners Club были кредитными и предполагали возможность расплачиваться в кредит в ресторанах, при этом счет клиент оплачивал после окончания расчетного периода. В России эволюция карт пошла обратным путем. Основным видом карт, эмитируемых российскими банками до недавнего времени, были дебетные и предполагали возможность расплачиваться только в пределах денежных средств, внесенных клиентами на счет. Основным объемом эмиссии приходился и приходится в настоящее время на карты, эмитируемые в рамках "зарплатных" проектов, когда карта выступает в качестве инструмента для выплаты заработной платы сотрудникам организаций корпоративных клиентов банка. Розничные карты в карточных портфелях основной массы банков составляют значительно меньшую часть, хотя они не менее интересны банкам за счет их большей ориентированности на использование в торгово-сервисных предприятиях. Торговые операции дают возможность дополнительного заработка за счет получаемых комиссий от этих операций, но размер данных комиссий всегда был ограничен размером личных средств клиента, внесенных на счет карты, так как эти карты по сути тоже были дебетными. Проводя разделение карт на дебетные и кредитные, будем оперировать классификациями Банка России и сложившейся российской деловой практикой. С точки зрения возможностей функциональности и терминологии платежных систем карточки класса выше Visa Electron или Maestro по своей сути предполагают возможность получения кредита без желания банка предоставлять этот кредит. Это происходит за счет проведения неавторизованных операций (операций, по которым торгово-сервисное предприятие не запрашивает у банка авторизации проведенной операции), и в случае недостаточности средств возникает задолженность, называемая банками "неразрешенный" или "технический" овердрафт. Поэтому, по сути, потенциально все такие карты являются кредитными, и банки выдают их с учетом некоторых ограничений, разработанных с учетом политики регулирования рисков банка. В основном карты выдаются клиентам, имеющим постоянную регистрацию в регионе работы банка или филиала банка и постоянный источник дохода. Возвращаясь к кредитным картам, отметим, что развитие конкуренции на карточном рынке и рынке потребительского кредитования привело к распространению уже полноценных кредитных карт, использование которых предполагает использование заемных банковских средств, а не сбережений клиента.

Эмиссия кредитных карт позволяет банкам выйти на новый уровень развития, при небольших уровнях операционных затрат привлекая новые клиентские группы:

- выдав один раз карту, банку нет необходимости иметь разветвленную сеть классических учреждений, так как получение кредита клиентом предполагает использование ее в торгово-сервисном предприятии или получение наличности в банкомате;

- пополнение карты и соответственно погашение кредита также могут происходить через банкоматы или другие терминалы самообслуживания, оборудованные модулем приема наличных денежных средств, а также перечислением части заработной платы на банковский счет;

- обработка карточных операций более автоматизирована, чем классические кредиты, что также облегчает для банка проведение этих операций, а значит, удешевляет.

Карточному банку нет необходимости строить сеть отделений и филиалов, что значительно удешевляет обслуживание клиентов и позволяет привлечь те клиентские группы, которые раньше невозможно было обслуживать из-за их удаленности. На этом пути также существует опасность неверно отобрать клиентский сегмент, к которому банк формулирует предложение. Один из банков Великобритании по рекомендации маркетологов решил расширить географию своего присутствия внутри страны. С этой целью была произведена почтовая рассылка предложений банка револьверных кредитных карт в те регионы, где банк не был представлен своими отделениями. Результаты этого хода

оказались следующими: банку удалось привлечь очень малый процент новых клиентов (значительно меньший, чем при обычных рассылках) и к тому же после выдачи этим клиентам револьверных кредитов процент просроченных долгов для них значительно превысил нормальный порог рисков. Для разбирательства в этой ситуации был приглашен сторонний консультант, который разобрался в просчетах банка. Оказалось, что банк был совершенно незнаком потенциальным клиентам в том регионе, куда были отправлены предложения по почте, и стандартные заемщики побоялись пользоваться услугами незнакомой финансовой организации. Воспользоваться ее услугами решился только наиболее рискованный клиентский сегмент, которому местные банки уже предоставляют кредиты на жестких условиях или не предоставляют вовсе. Возможно, перед осуществлением рассылки банку необходимо было провести имиджевую рекламную кампанию в регионе, тогда результаты работы были бы другие. Таким образом, экономия на сети учреждений не значит экономию на рекламном бюджете, розничный карточный банк никогда не привлечет достаточно клиентов, если о нем не знают потенциальные заемщики.

Необходимо отметить, что карточные кредиты - более доходный продукт по сравнению с классическими кредитами за счет всевозможных дополнительных операционных комиссий, возникающих в процессе обслуживания карты (плата за годовое обслуживание, выдачу наличных, предоставление выписок и копий чеков и т.п.). Эти комиссии незаметны и не раздражают клиентов, тем более есть выбор, например, не снимать наличные, а оплатить покупку картой, но при достаточном объеме эмиссии представляют довольно значительную статью доходов банка.

Для клиентов карты тоже более удобны по сравнению со многими другими услугами, в том числе потребительскими кредитами:

- кредит можно получить 24 часа в сутки 365 дней в году из любой точки мира без представления дополнительных документов и очередей в банке, достаточно воспользоваться картой;

- клиентам нет необходимости носить с собой крупные суммы денег, сбережения могут лежать на депозите и приносить доход, а любая покупка совершается по карте. Тем более в России аналогично с западными странами наблюдается тенденция к предоставлению Грейс-периода при использовании карты;

- клиент может получать ежемесячные выписки и контролировать свои расходы, что позволяет формировать сбалансированный семейный бюджет;

- разделение карт по классам (электронные, классические, золотые, платиновые и т.д.) позволяет подчеркнуть социальный статус и имидж клиента. В России благодаря особому национальному менталитету это особо важно, по опыту скажем, что часто клиенты готовы переплатить сотни долларов за получение платиновой карты вместо золотой только ради имиджа. Хотя преимущества платиновой карты или других привилегированных продуктов зачастую не используются;

- карточные программы часто предполагают дополнительные услуги и преимущества: программы поощрения постоянных клиентов, страховки, ко-брендинговые и аффи-нити программы, выдача наличных и замена карты в чрезвычайной ситуации.

Начиная программу по эмиссии револьверных кредитных карт, банку важно определить свою клиентскую базу и сегментировать ее для формирования разных предложений соответствующим клиентским группам.



Рис. 9. Сегментирование клиентской базы по показателям риска<sup>1</sup>

"Рис. 9. Сегментирование клиентской базы по показателям риска"<sup>1</sup>(8)

Как видно из рис. 9, возможно сегментировать потенциальную базу клиентов по степени доходности и рисков, на основании полученных банков формируются тарифная сетка и предложение клиентам. Например, работающие специалисты со стажем являются наиболее доходным и наименее рискованным сегментом для банка, им необходимо предложить самые низкие тарифы и максимальное количество дополнительных услуг. На развитых рынках наиболее надежные клиенты еженедельно получают предложения получить кредитную карту от нескольких разных банков, имея возможность выбора. Другие сегменты клиентской базы также охватываются банками, которые хеджируют собственные риски за счет регулирования кредитного лимита, сроков платежа, процентных ставок. Например, студенты - перспективный сегмент, в настоящий момент дающий банку небольшие доходы, являясь при этом группой повышенного риска, в недалеком будущем, возможно, станут наиболее

доходными и низкорисковыми клиентами, перейдя в следующий сегмент. Такая тактика называется "выращивание" собственных клиентов, одной из особенностей которой является также повышение лояльности клиентов, которые привыкают работать с банком. Не секрет, что один раз получив отказ, клиент вряд ли он придет в этот банк снова, после того как получит стабильное финансовое положение. И наоборот, клиент будет более лоялен к банку, поддержавшему его в трудной ситуации, и, возможно, "закроет глаза" на огрехи маркетинговой или тарифной политики в будущем.



Рис. 10. Продуктовая стратегия Visa International<sup>1</sup>

"Рис. 10. Продуктовая стратегия Visa International"<sup>(9)</sup>

Проведя сегментацию клиентской базы, необходимо предложить каждому клиенту наиболее интересный продукт. Международные платежные системы предлагают выбор видов карт практически для любого сегмента и любой стадии банковских отношений с клиентом.

Как видно из **рис. 10**, наибольшее количество в карточном портфеле банка составляют карты начального уровня, развивающие банковские отношения. Положительное сотрудничество приводит к относительно прочным отношениям (следующий сегмент), позволяющим банку иметь значительные доходы от обслуживания этой группы клиентов. И последнее, продукты - это "золотой запас" кредитной организации. Самые богатые и соответственно доходные клиенты. Наряду с Visa International MasterCard International исповедует очень похожую продуктовую стратегию и разделение классов карт. Причем продуктовая линейка кредитных карт MasterCard несколько больше. Достигнуто это за счет кредитной карты начального уровня MasterCard Electronic, ориентированной на пользователей дебетовых продуктов, имеющих минимальную кредитную историю, но желающих использовать кредитные возможности карты. Этот продукт начал продвигаться относительно недавно, и пока сложно оценить его успешность и процентное соотношение в портфеле банка по сравнению с остальными продуктами.



Рис. 11. Продуктовая стратегия MasterCard International<sup>1</sup>

"Рис. 11. Продуктовая стратегия MasterCard International"<sup>(10)</sup>

Как видим, ведущие международные платежные системы имеют продуктовые линейки, охватывающие все клиентские группы от студентов до олигархов. Задача банков - создать из этих продуктов, как из кирпичиков, собственное предложение и продать его держателям.

Методы продвижения кредитных карт. Речь пойдет о револьверных кредитных картах.

1. Начиная программу эмиссии кредитных карт, необходимо в первую очередь обратить внимание на продажи существующим клиентам банка. Существующие клиенты - наиболее знакомый и прогнозируемый для банка клиентский сегмент, обращение к которому с высокой долей вероятности гарантирует существенный положительный отклик. Существующую базу необходимо сегментировать для выделения целевых групп, которым банк готов предложить револьверные кредитные карты. Одним из методов сегментирования должна выступать фильтрация по параметрам ограничения, отсекая тех клиентов, кому банк не готов предложить кредитный продукт: ниже минимального возраста, ниже минимального дохода, негативные записи кредитного бюро (при наличии кредитного бюро), судимости, ниже минимального скорингового балла, неприемлемый платежный профиль, не соответствует

"целевому" профилю, невозможность контакта. Каждый банк может применять собственную методику фильтрации базы, при этом клиенты, которые "не прошли" такой отбор, не должны быть потеряны. Им можно предложить дебетовые продукты или овердрафтные карты, "выращивая" будущих платежеспособных клиентов. Полученная таким образом клиентская база также неоднородна, возвращаясь к [рисунку 1](#), необходимо произвести дальнейшее сегментирование по потенциальной доходности и уровню риска, формулируя индивидуальные предложения каждому из выделенных сегментов.

После предварительной сегментации самым оптимальным способом обращения являются прямые почтовые рассылки клиентам предложений получить карты. Для наиболее надежных клиентов можно изготовить и разослать персонализированные карты, которые клиент сможет самостоятельно активировать. В современной российской действительности, к сожалению, активация часто предполагает необходимость подписания клиентом заявления и карточки образцов подписей, что усложняет процедуру, хотя есть варианты обхода таких ограничений, требующие наличия "сильных" юристов в банке. Разосланные предложение или даже изготовленные карты - это только половина дела, получив их, многие клиенты придут во фронт-офисы или позвонят в телефонный центр обслуживания клиентов. Эти структурные подразделения должны быть готовы принять и обработать обращения потенциальных клиентов и суметь заинтересовать их, наладив долгосрочное сотрудничество. Как уже не раз отмечалось в различных исследованиях, колл-центр имеет одно из ключевых значений для организации продаж, являясь первым рубежом в отношении клиента и банка. К сожалению, профессионализм сотрудников и организация работы колл-центров в России пока хромают, но тенденция к улучшению присутствует.

2. Описанная методика работы с собственной клиентской базой действует и для работы с внешними клиентскими базами: базы партнеров в рамках ко-брендинговых программ (о них поговорим чуть позже), открытые базы данных, телефонные базы и т.п. Самой важной процедурой являются сегментирование и предварительная скоринговая обработка информации о клиентах для выделения целевой группы, позволяющие минимизировать предложения, ушедшие впустую. Иначе может получиться такая анекдотичная история. Начальник отдела маркетинга вызывает своих подчиненных и говорит: "Мы хорошо поработали в этом месяце, привлекли тысячу новых клиентов". В это время начальник отдела рисков вызывает своих подчиненных и говорит: "Мы хорошо поработали в этом месяце, смогли выявить и отказать тысяче потенциальных "проблемных" клиентов". В итоге все хорошо поработали и получили премии, а банк не получил ни одного нового клиента.

3. Следующим эффективным способом продвижения револьверных кредитных карт являются совместные программы - ко-брендинг. Для банка-эмитента такой проект дает возможность получить базу данных лояльных клиентов и предложить клиентам компании партнера свои услуги. Ко-брендинг дает снижение расходов на маркетинг и привлечение новых клиентов, возможности для кросс-продаж. Особенно интересным является объединение действующей дисконтной программы компании-партнера и карточной программы банка. В этом случае можно сразу произвести перевыпуск всех регулярно используемых дисконтных карт и выдать таким клиентам ко-брендинговые карты. Совместная карта чаще всего объединяет получение скидки или накопление бонусных баллов и возможность повсеместного использования карты международной платежной системы, а также возможность получения кредита. Клиентам, долгое время не использовавшим дисконтные карты, необходимо отправить предложение получить новую совместную карту, имеющую расширенный функционал. Это даст возможность возобновить сотрудничество с некоторой частью "потерянной" клиентуры. Сейчас как в России, так и за рубежом широко распространены ко-брендинговые проекты, особенно заметен на зарубежном рынке Ситибанк с совместными программами с авиакомпаниями.

4. Достаточно дорогим, но при этом и эффективным методом являются прямые продажи и продажи в торговых центрах кредитных продуктов. Для прямых продаж необходима заинтересованность агентов по продажам, т.е. агент должен получать комиссию за каждую успешную сделку, только такой способ стимулирования позволяет эффективно работать системе прямых продаж. В качестве реального примера можно привести тот же Ситибанк, широко использующий метод прямых продаж в России, и достигший достаточно впечатляющих результатов. Для продаж в торговых точках оптимально использовать карты мгновенного выпуска. Предварительно персонализированные карты Visa Instant Issue и Maestro Prepaid. Такие карты можно выдать в течение 15-30 минут, одновременно проведя скоринг, в таком случае клиент сразу получит карту с кредитным лимитом и может воспользоваться ею в этой торговой точке. Карты мгновенного выпуска - прямой конкурент потребительским кредитам. Первым такую схему продаж в России предложил и активно использует Дельта-Банк, эмитируя карты Visa Instant Issue.

5. Интернет - это динамично развивающаяся среда, имеющая громадный потенциал. Уже сейчас все больше людей использует ее для поиска информации о многих продуктах и услугах, авторы книги сейчас с трудом представляют свою жизнь без Интернета. Любой современный розничный банк должен иметь свой сайт, причем он должен быть интерактивным, желателен позволяющим осуществлять некоторые продажи. Естественно, возможности сайта банка ограничены, более подробно продажи через Интернет описаны в [пункте 2.4](#) "Перспективные платежно-расчетные инструменты". Данное там

описание можно применять и для продаж револьверных кредитных карт.

6. Широкое распространение на развитых рынках получила маркетинговая акция по беспроцентному предоставлению кредита в течение некоторого периода с момента возникновения задолженности, так называемый grace период. Grace период - это срок, во время которого клиент не платит проценты по кредиту. Некоторое время назад grace период в России сдерживали законы, которые рассматривали льготный период как извлечение клиентом банка выгоды, и, следовательно, с него должен был взиматься подоходный налог. Но в 2005 г. были внесены поправки в Налоговый кодекс, отменяющие взимание подоходного налога с такого кредитования, что дало возможность банкам предложить услугу своим клиентам. В настоящее время grace период в некоторых российских банках составляет от 30 до 50 дней. Отношение к нему неоднозначно и в банковской среде. Нельзя не согласиться с мнением Людмилы Хохряковой, начальником Управления розничного бизнеса АКБ "Межпромбанк": "Данная услуга весьма привлекательна для клиентов, но снижает для банка доходность от выпуска кредитных карт. Продукт предназначен для поддержания лояльности клиентов, имеющих положительную кредитную историю в банке, по которым низок уровень риска невозврата задолженности, к тому же он призван увеличить возможности клиентов по оплате товаров и услуг". Со своей стороны отметим, что критичное снижение доходности происходит по картам с разрешенным овердрафтом. В случае с револьверными картами кредитные лимиты значительно больше овердрафтных, что стимулирует клиента к совершению крупных покупок, за которые он не сможет расплатиться в течение льготного периода и в дальнейшем будет выплачивать проценты. В этом состоит одна из задач банков, применяющих grace период. Обычно grace период предоставляется только на платежи, совершенные в торгово-сервисных предприятиях, а эти операции приносят банку-эмитенту комиссионный доход за счет interchange fee, заменяющий недополученные кредитные доходы. В настоящее время только некоторые банки жертвуют доходностью, предоставляя grace период, и те, кто решился на это, получают возможность привлечения клиентов за счет более выгодного предложения по рынку, тем самым расширяя клиентскую базу.

7. Любые из описанных приемов, за исключением работы с собственной клиентской базой, будут недостаточно эффективны без рекламной поддержки в специализированных изданиях, на улице, телевидении, радио и в Интернете.

Распространение кредитных карт идет активными темпами, объемы эмиссии имеют тенденцию к ежегодному удвоению. Обработка такого количества кредитных заявок практически невозможна без систем автоматизированного скоринга. Такие системы используются практически всеми банками, вышедшими на рынок массового потребительского и карточного кредитования. Те, кто не успел это сделать, вынуждены использовать дорогой и неэффективный метод оценки рисков - кредитные комитеты, которые не позволяют обрабатывать массовые кредитные заявки и оправдывающие себя только для крупных коммерческих и ипотечных кредитов. Как уже отмечалось, розничный бизнес не может существовать без качественной автоматизации, так как предполагает слишком массовые объемы обработки любых операций.

Таблица 12

## Условия предоставления кредитных карт в некоторых российских банках (июнь 2005 г.)\*(11)

Банк	Карта	Валюта	Максимальный размер кредита	Годовое обслуживание	Годовая ставка, %
Абсолют	Visa Classic	RUR/USD	Индивидуально	750 RUR	21 (RUR)
	Visa Cold			3500 RUR	18 (USD)
Авангард	Visa Classic/ MasterCard Mass	RUR/USD/EUR	Индивидуально	35 USD	50 дней grace период. 12 (USD/EUR), 14 (RUR)
	Visa Cold/ MasterCard Cold			115/150 USD	
Альфа - Банк Экспресс	Visa Classic/ MasterCard Mass	RUR/USD/EUR	Индивидуально	25 USD	15 (RUR), 10 (USD/EUR)
	Visa Cold/ MasterCard Cold			75 USD	
Дельта банк	Visa Classic	RUR/USD	90 000 RUR 10 000 USD	1000 RUR 35 USD	23 (RUR) 18 (USD)
	Visa Cold			150 USD	15 (USD)
Импэкс банк	Visa Classic/ MasterCard Mass	RUR/USD/EUR	10 000	10, 70, 150 USD/EUR; 300, 2100, 4500 RUR*	15, 25, 50 дней grace период**,  далее 15 (USD/EUR), 22 (RUR)
	Visa Cold/ MasterCard Cold		USD/EUR		
РБП	Visa Classic/ MasterCard Mass	RUR/USD/EUR	5000 USD	40 USD	До 30 дней - бесплатно, по 60-й день- 14 (USD, EUR),

	Visa Cold/ MasterCard Cold		Индивидуально	110 USD	16 (RUR); по 90-й день - 16 (USD, EUR), 18 (RUR)
Ситибанк	MasterCard Mass	RUR	160 000 RUR	950 RUR	До 50 дней - бесплатно, далее 24-28
	MasterCard Cold		320 000 RUR	2950 RUR	

---

\* В зависимости от тарифа может быть дополнительная комиссия.

\*\* В зависимости от тарифа.

### 2.2.3. Расчеты и кассовые операции

#### Переводы

Переводы без открытия банковского счета не являются новым для клиентов продуктом.

Длительное время основным поставщиком этой услуги была почта и в некоторой степени Сбербанк через сеть своих филиалов и отделений. Данная услуга была достаточно дорогая и не очень оперативная и к тому же ограничена территорией России и наличием в нужной точке получения перевода отделения почтовой связи или филиала Сбербанка. Ситуация изменилась с началом миграции населения, в основном это рабочая сила из стран ближнего зарубежья. Этот процесс создал серьезный спрос на услуги перевода "гастарбайтеров" заработанных денег своим семьям, оставшимся дома. Также свою лепту внесло развитие зарубежного туризма, когда расслабленные отпускными настройками туристы за рубежом тратят на покупки большую сумму, чем было запланировано, и остаются в чужой стране без денег. В условиях еще недостаточного распространения международных платежных карт единственным выходом остается телефонный звонок родственникам, для того чтобы те срочно выслали деньги. Как только появился спрос, возникло и предложение. На рынке появились и активно работают крупные международные системы переводов. Western Union, MoneyGram обозначили свой интерес, пока не так широко представлены другие международные системы: Ria Envía и Travelex.

Работа с этими системами позволяет выполнить перевод практически в любую точку мира за считанные минуты, кроме Ria Envía, которая позволяет пока только выполнять переводы в одностороннем порядке, из-за границы в Россию. Услуги международных систем недешевы, но в случае срочной необходимости клиенты готовы идти на значительные траты. В случае же периодических переводов, характерных для "гастарбайтеров", на первый план выходят стоимость переводов, наличие точек выплат в местах проживания семей и простота оформления и получения переводов. Именно на этом сегменте рынка начали развиваться "локальные" системы денежных переводов: Anelik, Contact, InterExpress, Migom, PrivatMoney, STB-Экспресс, UNISream, VIP Money Transfer, Быстрая Почта, Гута Спринт, Золотая Корона. Многие из этих систем используют диаспоральный признак, т.е. география переводов развивается с учетом обязательного охвата стран, где сосредоточены большие группы наших бывших соотечественников. Развитие этих систем переводов значительно снизило стоимость переводов в наиболее популярные направления, составив реальную конкуренцию международным системам переводов, использовать которые на постсоветском пространстве просто стало невыгодно в связи с высокими тарифами. Также развитие систем переводов, которые в России производятся через банки, позволяет вывести большую часть диаспоральных переводов из тени, составляя конкуренцию "хавале" и повышая прозрачность этой сферы деятельности.

"Хавала" - традиционный мусульманский метод денежных переводов, который широко распространен на Ближнем Востоке и в Северной Африке, однако действует в Европе и Америке. В основе "хавалы" - доверительные расчеты наличными. Желающий перевести деньги приносит необходимую сумму посреднику, который связывается с "коллегой", географически наиболее близким к адресату. Второй посредник выдает деньги получателю. При этом реальных перемещений денег, в том числе через границу, не происходит, никакой официальной документации не ведется, с некоторой периодичностью посредники проводят взаимозачеты. Контролировать такую систему органами власти практически невозможно, что дает возможность использовать "хавалу" для финансирования террористических групп, но в основном она используется и для обычных диаспоральных переводов.

Официальные денежные переводы самим фактом своего существования, отчетностью перед контролирующими органами и конкурентоспособными тарифами подрывают экономические устои нелегальным систем, внося в том числе свой вклад в борьбу с терроризмом. "Локальные" системы переводов не стоят на месте и постоянно расширяют географию присутствия, уже сейчас многие системы выходят на рынки дальнего зарубежья, где также составляют конкуренцию международным системам переводов, сами становясь международными. В России системы денежных переводов работают только через кредитные организации, что установлено законодательно. Данные услуги позволяют банкам предложить своим клиентам пользующийся спросом сервис и получить дополнительные комиссионные доходы. В настоящее время практически каждый банк предлагает услуги по денежным переводам без открытия счета через ту или иную систему. Динамика развития систем переводов в России представлена в официальной статистике Банка России, приведенной в [табл. 13](#).

Учитывая небольшое количество участников этого рынка, сведем все системы в одну таблицу ([табл. 14](#)) с приведением кратких описаний систем переводов.

Кроме переводов без открытия счета через системы денежных переводов практически все банки предлагают услуги по переводу денежных средств со счета на счет клиентов физических как внутри

России, так и за рубежом. Это классическая банковская услуга, тарифы на которую практически не различаются от банка к банку, и, учитывая отсутствие банковских счетов у большей части населения, несравнима с объемами переводов без открытия счета и составляет малую часть общих розничных доходов. Эта услуга подробно описана во всех классических учебниках по банковскому делу, поэтому не стоит останавливаться на ней отдельно.

Кроме переводов между физическими лицами активно развиваются банковские платежи без открытия счета и со счета физических лиц в пользу юридических лиц. Основным объемом таких платежей составляют коммунальные платежи, уплачиваемые ежемесячно населением. Главным оператором этого рынка исторически является Сбербанк, используя обширную сеть филиалов и дополнительных офисов и консервативность основной части населения, привыкшей оплачивать коммунальные услуги в этом банке. Все больше банков предлагают возможность оплачивать коммунальные услуги своим клиентам. Понимая массовость этого рынка и невысокую доходность в пересчете на одну операцию, коммерческие банки стараются максимально автоматизировать оплату, переложив процедуру на автоматизированные системы самообслуживания. Действительно, очереди плательщиков коммунальных платежей могут негативно сказаться на других более доходных банковских операциях, так как вряд ли привыкшие к качественному обслуживанию вкладчики захотят стоять в этой очереди, для того чтобы разместить свои вклады. Поэтому банки внедряют коммунальные платежи в рамках интернет-банкинга, автоматизированных офисов самообслуживания или используют системы интернет-платежей. Это дает возможность освободить отделения и филиалы для более сложных, а соответственно и доходных операций.

### Таблица 13

**Денежные переводы физических лиц из Российской Федерации и в Российскую Федерацию в пользу физических лиц, осуществленные через системы денежных переводов и Почту России\*(12)**

	Денежные переводы, млн. долл. США							Справочно: средняя сумма одного перевода, долл. США	
	2003 г.	I кв. 2004 г.	II кв. 2004 г.	III кв. 2004 г.	IV кв. 2004 г.	2004 г.	I кв. 2005 г.	Апрель - декабрь 2004 г.	I кв. 2005 г.
Переводы из Российской Федерации	1310	323	438	618	690	2070	515	407	359
В том числе: в страны дальнего зарубежья	-	-	35	46	54	-	52	837	902
в страны СНГ			403	573	636		462	391	336
Переводы в Российскую Федерацию	588	162	183	202	231	777	207	389	370
В том числе: из стран дальнего зарубежья	-	-	129	138	154	-	140	481	473
из стран СНГ	-	-	54	64	77	-	68	279	256
Сальдо	-722	-160	-255	-417	-460	-1292	-307	-	-
В том числе: страны дальнего зарубежья	-	-	94	92	100	-	87	-	-
страны СНГ	-	-	-349	-509	-560	-	-395	-	-

## Некоторые системы переводов, действующие в России

Название	Краткое описание
1	2
Anelik	Анелик – это система денежных переводов физическими лицами без открытия счетов своим родным, близким и знакомым на цели, связанные только с такими понятиями, как: финансовая помощь, учеба, лечение, текущие расходы и т.д. Стоимость услуги составляет 1,5-3% от суммы денежного перевода
Contact	"Contact" – это отечественная система денежных переводов без открытия счета в рублях, долларах США и евро по России, СНГ и дальнему зарубежью, с помощью которой в том числе можно осуществлять платежи за товары и услуги*(13). Комиссия: 2% – по России в рублях; 3% – по СНГ и дальнему зарубежью в рублях, долларах, евро
Inter-Express	Interexpress – это международная система срочных денежных переводов физических лиц без открытия счета в рублях, долларах США и евро как по России, так и в странах ближнего и дальнего зарубежья. Тарифы международной системы Interexpress: – по России – 2,5%; – для стран ближнего зарубежья – 2,8%; – для стран дальнего зарубежья – 3%
Migom	Migom (Мигом) r – это программа проведения неторговых денежных переводов физических лиц без открытия счета на пространстве СНГ и стран Балтии. Комиссия 2-3% от суммы перевода
MoneyGram	MoneyGram – это 79 000 пунктов обслуживания, осуществляющих международные денежные переводы в 170 странах мира. Стоимость перевода от 6 до 300 долл. США, в зависимости от суммы перевода и страны перевода
Privat-Money	Система денежных переводов PrivatMoney действует на территории Украины, Российской Федерации, Латвии, Азербайджана, Армении, Молдовы и Белоруссии. Стоимость перевода от 1 до 7%, в зависимости от суммы и валюты перевода
Ria Envia	Эта компания занимается денежными переводами с 1987 г., ее центральный офис находится в Нью-Йорке. Переводы из-за границы в Россию осуществляются в одностороннем порядке с 2000 г. Через некоторое время переводы по системе Ria Envia станут двусторонними. Стоимость услуги составляет 2-3% от суммы перевода*(14).
STB-Экспресс	Система переводов STB-Экспресс представлена более чем 400 офисами кредитных организаций-партнеров, расположенных более чем в 280 населенных пунктах на территории России и за ее пределами. Автоматизированный интерфейс с системой Приват-мани позволяет в режиме реального времени отправлять переводы STB-Экспресс более чем в 1 300 офисов ПриватБанка в Украине. Комиссия за перевод от 1,5% (минимум 50 рублей) до 3% (минимум 3 доллара США/3 евро)

Travelex Worldwide Money Ltd	Система работает в 97 странах мира, клиентская база – около 29 млн. клиентов. Компания образована в 2000 г. в Великобритании, является частью Travelex Group. Стоимость перевода – около 4% от суммы
UNiStream	Юнистрим – это система срочных денежных переводов физических лиц без открытия банковского счета. С помощью системы Юнистрим возможно перевести деньги своим родным, близким и знакомым по России, в страны ближнего и дальнего зарубежья. Комиссия за перевод составляет 1-2% (в зависимости от направления)
VIP Money Transfer	VMTR позволяет оказывать услуги физическим лицам в части отправки и получения денежных переводов через кредитные организации без открытия текущих счетов. Денежные переводы VMTR – это сеть банков-партнеров, базирующаяся на взаимных корреспондентских счетах. Комиссия – 1,5% от суммы перевода в страны СНГ и Балтии
Western Union	Вестерн Юнион работает в более чем 196 000 пунктах обслуживания в 195 странах мира. Ежегодно Вестерн Юнион осуществляет более чем четверть миллиарда денежных переводов. Учитывая самый большой географический охват, имеет одни из самых высоких тарифов

### Дорожные чеки

Существует более десятка разных видов дорожных чеков. Наиболее распространенными в России являются American Express, Visa, Thomas Cook и City Corp. Чеки City Corp меньше остальных представлены в России и имеют большую распространенность в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Дорожные чеки номинируются в основных свободно конвертируемых валютах, в том числе и в евро. В рублях чеки не выпускаются. Например, в [табл. 15](#) приведены существующие валюты и номиналы чеков American Express.

Российские банки в основном продают дорожные чеки, номинируемые в долларах США и евро. Чеки можно обменять на наличную валюту в банке или обменном пункте по всему миру. Также во многих местах по всему миру дорожные чеки принимают как наличные деньги, ими можно расплатиться во многих гостиницах, магазинах и ресторанах. Например, в США выгоднее не обменивать дорожные чеки в банках, а использовать их в качестве оплаты за покупки.

**Таблица 15**

#### Дорожные чеки American Express в различных валютах и номиналах

Американский доллар: 20, 50, 100, 500, 1000	Евро: 50, 100, 200, 500	Фунт стерлингов: 20, 50, 100, 200, 500
Канадский доллар: 20, 50, 100, 500	Австралийский доллар: 20, 50, 100, 200	Южноафриканский рэнд: 100, 200, 500
Японская иена: 10 000, 20 000, 50 000	Саудовский риал: 50, 100, 500, 1000	Швейцарский франк: 50, 100, 200, 500

Перед покупкой желательно уточнить, в какой валюте выгоднее всего использовать чек в стране, куда отправляется клиент. Также следует уточнить наличие там отделений банков, которые могут оплатить этот чек. Во время покупки чека клиент подписывает каждый чек в месте, обозначенном "Signature of Holder" ("Подпись владельца"), подпись ставится обязательно несмываемыми чернилами. Вторая подпись ставится только в момент оплаты чека и является идентификатором держателя для кассира, оплачивающего чек.

В процессе процедуры оплаты или обмена чека в присутствии кассира в верхней части чека

ставится вторая (контрольная) подпись. Первая подпись владельца в нижнем углу чека уже была поставлена во время приобретения чека. Кассир сверяет контрольную подпись с первой, если у него возникают какие-то сомнения или подписи не совпадают, то он может попросить владельца расписаться еще раз на оборотной стороне чека. Кассир может также попросить предъявить паспорт или водительские права, для того чтобы сверить подписи в этих документах и на чеке и провести дополнительную идентификацию клиента. Также может потребоваться квитанция о покупке как доказательство принадлежности дорожных чеков владельцу. В момент оплаты кассир проводит проверку наличия номера чека в "стоп-листе" - не был ли чек заявлен как утерянный или украденный.

Если после поездки у клиента остались неизрасходованные чеки, то их можно оставить на следующую поездку, так как они не имеют срока действия, или сдать обратно в банк.

Чеки значительно безопаснее наличных денег. Если клиент потеряет наличные деньги, их уже не восстановят. Утерянный или украденный чек будет восстановлен, и обычно это происходит в течение 24 часов после уведомления компании, выпустившей чек, об его утрате. Чтобы восстановить чеки, необходимо сообщить их номера компании в течение суток с момента утраты, поэтому следует хранить выписанные номера чеков отдельно от самих чеков. Также необходимо соблюдать основные условия использования чеков:

- 1) на чеках должна быть проставлена только одна подпись и не должно быть проставлено контрольной подписи;

- 2) сообщить компании о пропаже чеков необходимо в течение суток;

- 3) необходимо наличие у клиента квитанции о покупке чеков и удостоверение личности;

- 4) иногда может потребоваться справка из полиции о пропаже.

Несмотря на определенные удобства использования дорожных чеков и их большую защищенность от пропажи по сравнению с наличными деньгами, по нашему мнению, их время неумолимо проходит. На смену дорожным чекам приходят платежные карты международных платежных систем, имеющие все преимущества дорожных чеков с точки зрения безопасности, а также дополнительные потребительские преимущества:

- дорожные чеки имеют фиксированный номинал, и оплата производится только в полной сумме, частичная оплата не допускается. Карта позволяет получить именно ту сумму, которая требуется в настоящий момент;

- чеки обмениваются на наличные деньги только в банках и их отделениях в часы работы, картой же можно воспользоваться в круглосуточных банкоматах;

- и, конечно, магазинов, принимающих к оплате дорожные чеки, значительно меньше, чем магазинов, принимающих платежные карты.

Главное преимущество чеков перед картами - быстрая выдача в момент обращения - с появлением карт с мгновенной выдачей (Visa Instant Issue и Maestro Prepaid) потеряло свою актуальность. Осталось последнее преимущество - надежность. Чеки не эмитируются банком, а только распространяются. Все деньги, полученные от клиента за чек, хранятся в платежной системе, а не в банке. При проблемах банка, не редких в России, клиент может быть уверен в сохранности своих денег, заплаченных за дорожный чек. Данное преимущество с введением системы страхования вкладов в российских банках также теряет свою актуальность. Клиенты редко покупают чеки на очень большие суммы, а страхование вкладов покрывает 100 000 рублей, которые можно внести на карту. К тому же все большее распространение получают кредитные карты, используя которые клиент не рискует своими деньгами, а получает кредит от банка.

## Условия некоторых российских банков по продаже и покупке дорожных чеков\*(15)

Банк	Дорожные чеки, которые можно купить	Комиссия	Дорожные чеки, которые можно продать	Комиссия
1	2	3	4	5
Сбербанк	American Express (USD, EUR)	0	American Express, Thomas Cook Mastercard, Visa Interpayment, Citicorp	2% (минимум 1 USD) в рублях, 12 USD за чек в долларах США, 5 EUR за чек в евро
	American Express (AUD, GBR, CAD, CHF, SGD), Visa Interpayment и Thomas Cook Mastercard (AUD, GBR, CAD, CHF, SGD)	1% (минимум 1 USD)		
Внешторг-банк	American Express (USD, EUR)	0	American Express, Thomas Cook Mastercard, Visa Interpayment, Citicorp, Swiss Bankers	2% (минимум 1 USD), если продавать чеки в евро или японских иенах, остальные - 1%
	Visa Interpayment (USD, EUR, GBR). Thomas Cook Mastercard (USD, EUR, CAD). American Express (AUD, GBR, CAD, CHF, SGD)	0,75 (минимум 1 USD), если приобретать чеки в евро, остальные - 0,5 (минимум 1 USD)		
Альфа-Банк	American Express (USD, EUR)	0	American Express, Thomas Cook Mastercard, Visa Interpayment, Citicorp	2% (минимум 3 USD) - 9 тыс. USD, 1% - от 50 тыс. USD
	American Express (GBR, CAD, JPY) и Thomas Cook Mastercard (EUR)	1% (минимум 4 USD) - до 9,5 тыс. USD, 0,85% - до 49 990 USD, 0,7% - от 50 000 USD		
Авангард	American Express (USD, EUR) и Thomas Cook Mastercard (USD, EUR)	0,5% (минимум 3 USD или EUR) - до 50 тыс. USD или EUR	American Express, Thomas Cook Mastercard	2% (минимум 1 USD или EUR)
Банк Москвы	American Express (USD, EUR)	0	American Express, Thomas Cook	0%, если продавать за RUR
	Thomas Cook Mastercard (USD, EUR)	По курсу Банка России, если покупать за RUR чеки в USD	Mastercard, Visa Interpayment, Citicorp	По курсу Банка России

Все эти факторы позволяют говорить о скором вытеснении дорожных чеков из оборота главным конкурентом - платежными картами.

## Коммерческие чеки

Это одна из форм расчетов, при которой оплата за товары или услуги производится путем оформления чека на получателя платежа.

В этом заключается их главное отличие от дорожных чеков, в основном выступающих в виде средства безопасной перевозки денежных средств их владельцем, а расчетная функция вторична. К тому же процедура получения наличных денег по дорожному чеку третьим лицом значительно более сложная в отличие от коммерческого чека, предназначенного именно для этого. Коммерческие чеки часто используются во взаиморасчетах, платежах, являются средством перевода денежных средств из-за границы. На известном интернет-аукционе eBay чеки являются вторым по популярности после оплаты через интернет-систему PayPal методом оплаты выигранных лотов. Посредством коммерческого чека иногда осуществляются расчеты по выплате Tax Free, чеки присылаются по почте. В основном российские банки принимают на инкассо именные чеки иностранных эмитентов, но иногда и распространяют их. Например, АКБ "Российский капитал" (ОАО) распространяет коммерческие чеки Bankers Trust Company. Этот чек может быть выписан на любую сумму в долларах США. При помощи коммерческого чека можно сделать подарок друзьям и родственникам, находящимся за рубежом, а также оплатить различные услуги:

- экзамены и тесты при поступлении в колледжи, университеты и другие учебные заведения за рубежом;

- обучение и лечение за границей;
- участие в выставках, симпозиумах и конференциях;
- заказ товаров по каталогам;
- подписку на иностранные газеты и журналы.

Коммерческий чек Bankers Trust Company можно либо вручить получателю лично, либо отправить по почте. Получить наличные по чеку адресат, указанный на чеке, сможет практически в любом зарубежном банке, предъявив чек на инкассо. Срок действия чека составляет 6 месяцев с даты его выписки в банке. Важно, что операция по покупке и передаче (отправке) чека не требует представления в банк документов, подтверждающих характер платежа.

Обычный срок возмещения денежных средств при предъявлении на инкассо чека иностранного эмитента составляет от 25 до 50 дней. Срок возмещения зависит от валюты чека, а также от правил работы, принятых в банке - эмитенте чека. Предъявить чек к оплате может только чекодержатель, указанный в чеке, либо доверенное лицо на основании нотариально удостоверенной доверенности. Наиболее распространены чеки, номинированные в следующих валютах: долларах США, евро, английских фунтах стерлингов, швейцарских франках, шведских кронах, канадских долларах, датских кронах, норвежских кронах и японских иенах.

Несмотря на удобство чеков, в процессе эволюции розничных платежных продуктов бумажные чеки постепенно исчезают из делового и повседневного обихода. Например, в Великобритании их обращение ежегодно сокращается на 8%, и уже к 2020 г. прогнозируется полный отказ от их применения. Коммерческие чеки, так же как и дорожные чеки, вытесняются электронными платежными инструментами: платежными картами и электронными деньгами. Как отмечалось выше, в Интернете чеки уже сдали свои позиции системам интернет-платежей, а в офф-лайн платежах коммерческие чеки занимают незначительную долю рынка по сравнению с платежами по картам. Электронные платежные инструменты имеют все преимущества коммерческих чеков, но при этом значительно удобнее и дешевле в использовании для клиентов.

### 2.2.4. Валютный обмен

Это одна из древнейших банковских услуг, само слово "банк" происходит от старофранцузского "banque" и означает "стол". За такими столами сидели древние менялы, операции которых сводились к покупке, продаже, размену монет, а также учету обязательств до наступления сроков, приему вкладов, выдаче ссуд, ипотечным и ломбардным операциям. Покупка и продажа древних монет стали прообразом современных валютообменных операций. Средневековые меняльные конторы - предшественники банков, а менялы - предшественники банкиров; они специализировались на обмене денег разных городов и стран.

На территории СССР первый пункт обмена валюты появился в апреле 1991 г. в Риге и принадлежал он фирме Raгex, получившей разрешение Латвийского отделения госбанка на проведение валютообменных операций. Фирма была основана владельцами одноименного банка - Валерием Каргиным и Виктором Красовицким. Монополизм этого обменного пункта просуществовал недолго, уже осенью 1991 г. подобные пункты появились на территории России. В то время обмен валюты был чрезвычайно прибыльным бизнесом и количество обменных пунктов росло ударными темпами. Как и

основатели Рэгех банка, с сети пунктов обмена валюты свою банковскую империю начал строить совладелец МДМ-Банка Андрей Мельниченко. В 1994 г. основанная им с партнерами финансово-кредитная компания "Бюро МДМ" развернула сеть пунктов обмена валюты в Москве и вышла на рынок наличной валюты Санкт-Петербурга. Сейчас МДМ-Банк уже не имеет собственной сети пунктов обмена валюты, оставаясь при этом одним из крупнейших операторов рынка банкнотных сделок. Сейчас рынок обменников контролируют в основном средние и мелкие банки. Наряду с традиционными операциями по обмену валют в обменных пунктах в соответствии с Инструкцией Банка России от 28 апреля 2004 г. N 113-И разрешено выполнять следующие банковские операции:

- покупка наличной иностранной валюты за наличную валюту Российской Федерации;
- продажа наличной иностранной валюты за наличную валюту Российской Федерации;
- продажа наличной иностранной валюты одного иностранного государства (группы государств) за наличную иностранную валюту другого иностранного государства (группы государств) (конверсия);
- размен денежного знака (денежных знаков) иностранного государства (группы государств) на денежные знаки (денежный знак) того же иностранного государства (группы государств);
- замена поврежденного денежного знака (денежных знаков) иностранного государства (группы государств) на неповрежденный денежный знак (денежные знаки) того же иностранного государства (группы государств);
- замена поврежденного денежного знака (денежных знаков) иностранного государства (группы государств) на неповрежденный денежный знак (денежные знаки) другого иностранного государства (группы государств);
- покупка поврежденного денежного знака (денежных знаков) иностранного государства (группы государств) за наличную валюту Российской Федерации;
- прием денежных знаков иностранных государств (группы государств) и денежных знаков Банка России, вызывающих сомнение в их подлинности, для направления на экспертизу;
- покупка чеков за наличную валюту Российской Федерации;
- покупка чеков за наличную иностранную валюту;
- продажа чеков за наличную валюту Российской Федерации;
- продажа чеков за наличную иностранную валюту;
- оплата чеков наличной валютой Российской Федерации;
- оплата чеков наличной иностранной валютой;
- прием для направления на инкассо наличной иностранной валюты и чеков;
- прием наличной иностранной валюты для зачисления на счета с использованием платежных карт;
- прием наличной валюты Российской Федерации для зачисления на счета с использованием платежных карт;
- выдача наличной иностранной валюты со счетов с использованием платежных карт;
- выдача наличной валюты Российской Федерации со счетов с использованием платежных карт.

Перечень операций достаточно внушительный, хотя обменники обычно ограничиваются первыми тремя-четырьмя услугами из этого списка. Банки же, ориентированные на развитие розничного бизнеса, предпочитают открывать не обменные пункты, а операционные кассы, спектр операций которых еще шире. Затраты на открытие операционной кассы сопоставимы с затратами на открытие обменного пункта, но при этом в соответствии с Инструкцией Банка России от 28 апреля 2004 г. N 113-И наряду с перечисленными услугами операционные кассы могут выполнять следующие операции:

- покупка чеков с зачислением средств на счета физических лиц в иностранной валюте;
- покупка чеков с зачислением средств на счета физических лиц в валюте Российской Федерации;
- продажа чеков за счет средств на счетах физических лиц в иностранной валюте;
- продажа чеков за счет средств на счетах физических лиц в валюте Российской Федерации;
- прием наличной иностранной валюты для осуществления перевода из Российской Федерации по поручению физического лица без открытия банковского счета (за исключением почтовых переводов);
- прием наличной валюты Российской Федерации для осуществления перевода из Российской Федерации по поручению физического лица без открытия банковского счета (за исключением почтовых переводов);
- выплаты наличной иностранной валюты по переводам в Российскую Федерацию без открытия банковского счета в пользу физического лица;
- выплаты наличной валюты Российской Федерации по переводам в Российскую Федерацию без открытия банковского счета в пользу физического лица;
- прием денежных знаков иностранных государств (группы государств), вызывающих сомнение в их подлинности, для проверки их подлинности;
- прием поврежденных денежных знаков иностранных государств (группы государств) для зачисления на счета физических лиц;
- прием наличной иностранной валюты для зачисления на счета физических лиц в иностранной валюте;

- прием наличной иностранной валюты для зачисления на счета физических лиц в валюте Российской Федерации;
- прием наличной валюты Российской Федерации для зачисления на счета физических лиц в иностранной валюте;
- выдача наличной иностранной валюты со счетов физических лиц в иностранной валюте;
- выдача наличной иностранной валюты со счетов физических лиц в валюте Российской Федерации;
- выдача наличной валюты Российской Федерации со счетов физических лиц в иностранной валюте.

Как видно, это уже практически полноценный дополнительный офис банка, осуществляющий большинство из востребованных клиентами валютнообменных и расчетно-кассовых операций. В этом случае операционная касса не полностью зависит от доходов по обмену валюты, так как падение доходов от этой операции может быть компенсировано комиссиями за другие услуги.

Возвращаясь к валютному обмену, отметим, что валютнообменные операции представляют собой перепродажу валюты по более высокой цене, чем цена покупки. Учитывая, что покупка и продажа совершаются одновременно, доходность этой операции зависит от двух основных показателей: маржи и объема операций. Маржа здесь выступает в качестве основного показателя, влияющего на объем операций, графически зависимость доходности от уровня маржи и возникающего спроса представлена на рис. 12.



Рис. 12. Доходность валютнообменных операций

"Рис. 12. Доходность валютнообменных операций"

Изменяя маржу путем регулирования курса покупки или продажи, банк может не только управлять доходностью пунктов обмена валюты, но и выполнять более масштабные задачи по регулированию остатков наличной валюты в хранилище. Например, если в банке присутствует излишек наличных рублей и есть необходимость в долларах на крупные выплаты по вкладам, можно путем увеличения курса покупки стимулировать уровень покупки долларов. Такая операция не только позволит получить доход от разницы в курсе, но и сэкономит на банкнотной сделке, которую банк был бы вынужден провести, купив доллары у крупного оператора (МДМ-Банка, Сбербанка, Автобанка и т.д.).

Устанавливая курсы в пунктах обмена валюты, коммерческий банк ориентируется на следующие показатели: официальный курс Банка России, стоимость валюты на межбанковском рынке и прогноз движения этого рынка, а также себестоимость банкноты для банка. Получаемая маржа составляет не только разницу между курсом покупки или продажи и курсом Банка России, но и затраты на покупку валюты. В основном банки, работающие с обменными пунктами, не завозят самостоятельно наличную валюту из-за рубежа, а покупают ее у населения и крупных операторов межбанковского рынка банкнотных сделок. Цена банкноты на межбанковском рынке зависит от качества банкнот, различается два основных вида: Brand New - новые банкноты в упаковке банка-эмитента и Fed Fit - банкноты, бывшие в употреблении. Естественно, что стоимость новых банкнот выше, чем бывших в употреблении.

Доходность розничного рынка валютнообменных операций сейчас, в отличие от начала 1990-х гг., невелика, и неплохой считается прибыль, получаемая с одного обменного пункта в размере 1000-2000 долларов США в месяц. Конечно, основным фактором является расположение обменного пункта, но в самых интересных местах часто бывает слишком завышенная арендная плата, делающая невыгодным открытие обменного пункта. В таком случае банк может рассмотреть возможность открытия операционной кассы, тем самым расширяя розничную инфраструктуру, не только выполняя обмен валюты, но и оказывая перспективные услуги, связанные с потребительским и карточным кредитованием.

## 2.2.5. Хранение и перевозка ценностей

## Хранение ценностей

Упоминание банка в большинстве случаев ассоциируется с безопасным и надежным хранением денег, и описываемая в этом разделе услуга как никогда лучше характеризует функцию банка по сохранению ценностей. В части хранения ценностей в данном разделе будет описана услуга по предоставлению в аренду индивидуальных банковских сейфов. Отметим, что хранить ценности клиенты банки могут и в собственной кассе, но это менее распространенная практика. Первые услуги по аренде сейфовых ячеек стал оказывать Сбербанк в 1974 г., но наибольшую популярность данная услуга получила в середине 1990-х гг. Сейчас редко какой банк не предоставляет подобную услугу, и она пользуется заслуженной популярностью, особенно в сезон отпусков, когда люди уезжают и опасаются оставлять ценности в пустой квартире. В этот период заполняемость ячеек составляет более 90% от всего объема, а в наиболее популярных депозитариях свободных ячеек не остается. Аренда индивидуальных банковских сейфов - консервативный, но наиболее надежный способ хранения имущества клиента, в том числе денежных средств. Важным преимуществом сейфа перед депозитом является конфиденциальность содержимого сейфа, которое не отражается на балансе кредитной организации, и банк не может на него претендовать даже в случае кризисной ситуации.

Существует два основных способа хранения банком ценностей: ответственное хранение и аренда сейфовой ячейки. В первом случае банк несет полную ответственность за хранимые ценности. В договоре ответственного хранения перечисляются все передаваемые ценности, которые должны быть также возвращены клиенту в полном объеме. Это более дорогая для клиента услуга, и далеко не каждую вещь банк будет готов принять на ответственное хранение. Во втором случае банк не знает о содержимом сейфа и просто сдает его в аренду. Естественно банком ограничивается список возможных предметов, закладываемых в сейф, и исключаются взрывоопасные предметы, радиоактивные материалы, оружие, наркотики, отравляющие вещества и другие подобные предметы. Для проверки предметов в сейфах используются специальные приборы, позволяющие зафиксировать наличие запрещенных предметов. Второй способ хранения наиболее популярный у клиентов благодаря его более скромной стоимости и большим возможностям.

Аренда сейфовых ячеек предоставляется юридическим и физическим лицам. Юридические лица чаще всего арендуют самые большие и соответственно дорогие ячейки, используемые для хранения внушительных объемов документов, а иногда наличных денежных средств. Физические лица арендуют маленькие ячейки, в которые могут поместиться документы формата А4.

Процедура оформления ячейки занимает около получаса, и клиенту достаточно иметь при себе паспорт и сумму, достаточную для оплаты срока аренды. После заключения договора клиенту выдается второй ключ от сейфа, так как первый ключ хранится в банке, чтобы доступ мог быть осуществлен только с санкции ответственного сотрудника банка. Утеря ключа клиентом не является фатальной проблемой, ячейка может быть вскрыта в присутствии клиента и комиссии, составленной из ответственных лиц банка. В этом случае клиенту, конечно, придется оплатить стоимость вскрытия ячейки, новый замок и ключ, а также, возможно, и штраф за утерю ключа.

Оценивая методы управления продажами депозитарных услуг физическим лицам, остановимся на двух наиболее распространенных потребностях клиентов при использовании сейфов:

- сохранение ценностей на время отъезда;
- сделки с недвижимостью.

Услуги банковского депозитария для первой клиентской целевой группы сильно привязаны к месту нахождения депозитария и месту жительства клиента. Конечно, некоторое количество клиентов может привлечь сотрудничество с туристическими агентствами, которые будут предлагать своим клиентам на время путешествия хранить ценности не дома, а в банковском хранилище. Для активизации продаж клиенту туристического агентства можно предложить скидку на эту услугу или дополнительный пакет банковских услуг. Но не стоит рассчитывать на большой объем продаж через подобный канал распространения услуги. Клиенту неудобно, а то и просто опасно везти на дальние расстояния ценные вещи, если его место жительства находится на значительном удалении от банка. Гораздо удобнее и безопаснее для клиента воспользоваться советом туристического агентства и банковской ячейкой, но в непосредственной близости от дома. Именно поэтому стоит обратить внимание на близлежащие от отделения банка жилые массивы. Также большой эффект может дать раскидывание рекламных проспектов с предложением аренды сейфов в почтовые ящики жильцов во время сезона отпусков. Этот недорогой, но эффективный рекламный ход позволит обратиться напрямую к заинтересованной целевой аудитории, в процессе которой особое внимание стоит уделить дорогим и элитным жилым домам.

Второе направление набирает значительную популярность по мере активизации операций на вторичном рынке жилья. Сделки по покупке и продаже недвижимости осуществляются чаще всего между совершенно незнакомыми людьми, опасющимися мошеннических действий со стороны противоположной стороны. Особенно учитывая, что операции производятся со значительными суммами, контрагентам сделки требуется независимый надежный гарант проведения сделки. В процессе

проведения сделки с недвижимостью банком предоставляется ячейка на время государственной регистрации договоров купли-продажи, которая является основанием перехода прав собственности на недвижимость. Кратко схема выглядит следующим образом. Договор аренды сейфа индивидуального пользования заключается между тремя сторонами: покупателем, продавцом и банком. После закладки денежных средств банк предоставляет покупателю и продавцу доступ к сейфу только при одновременном выполнении следующих условий:

1) в течение срока действия договора доступ к сейфу предоставляется совместно покупателю и продавцу при наличии договора аренды, документов, удостоверяющих личность, и ключей от сейфа. Использование доступа в этом случае происходит в случае, если сделка отменяется по обоюдному согласию и покупатель получает обратно денежные средства, направляемые на покупку недвижимости;

2) продавец имеет возможность получить доступ к сейфу в период с момента заключения договора до срока регистрации договора (в Москве от 2 недель до 1 месяца) плюс несколько дней, чтобы продавец имел возможность получить деньги. Доступ к сейфу предоставляется банком при условии предъявлении продавцом оригинала договора, зарегистрированного государственными регистрирующими органами на имя покупателя, а также документа, удостоверяющего личность продавца, договора аренды сейфа и ключей от сейфа. Получение доступа в этом случае производится при корректном завершении сделки и переходе права собственности на предмет недвижимости покупателю, и продавец забирает плату за недвижимость;

3) покупатель имеет возможность получить доступ к сейфу после срока, указанного в предыдущем пункте, при наличии договора аренды, документов, удостоверяющих личность, и ключей от сейфа. То есть покупатель получает доступ к своим деньгам в случае, если договор не был по каким-то причинам зарегистрирован государственными органами регистрации и сделка не состоялась.

Учитывая, что основной объем расчетов между физическими лицами при сделках купли-продажи недвижимости осуществляется в наличной форме, банковские ячейки являются наиболее популярным инструментом осуществления расчетов. По данным некоторых банков, до 30-40% ячеек используется именно под сделки с недвижимостью. Предоставляя сейфы для операций с недвижимостью, банки получают возможность оказать клиентам и дополнительные комиссионные услуги: пересчет наличности, предоставление переговорных комнат, машинок для пересчета денег и проверки на подлинность денежных купюр.

Для привлечения этой целевой аудитории банкам уже не обойтись без помощи риэлторов, так как именно они ведут всю сделку и чаще всего их мнение относительно места проведения сделки является основным для выбора банка покупателем и продавцом. В этом случае основополагающим является заинтересованность и удобство для риэлторов проведения сделки в этом банке. В этом случае банку стоит обратить основное внимание на работу с риэлтерскими фирмами, особенно на близлежащие компании. В отдельных случаях депозитарий может открываться в офисе риэлтерской компании, если количество сделок позволяет окупить такие затраты.

Этот вид банковской услуги, учитывая особенности, описанные выше, недостаточно эластично реагирует на изменение цены, и снижение цен не приводит к ощутимому росту продаж. Но кроме двух основных направлений клиентской работы, не стоит "сбрасывать со счетов" кросс-продажи услуги действующим клиентам, которые также с большей долей вероятности воспользуются уже знакомым им банком. Для этой категории уже возможно использовать ценовые методы продвижения услуги или пакетирования, например, при покупке банковской карты или открытия депозита на определенную сумму клиент имеет возможность воспользоваться услугой по аренде сейфовой ячейки со скидкой.

## **Перевозка ценностей**

Перевозка ценностей в разрезе розничного бизнеса - достаточно редкая услуга, более распространенная в корпоративном секторе, а для розницы - относящаяся скорее к категории private banking. Также нередко физическое лицо выступает в роли заказчика услуги, но перевозимые ценности де-факто принадлежат юридическому лицу, в интересах которого действует клиент. Эта услуга стоит на стыке корпоративного и розничного блоков банка, и возможно большое количество пересечений интересов и тех и других видов клиентов.

Банк предлагает охрану и сопровождение клиента или его курьера, ответственного за доставку принадлежащих клиенту ценностей, от или до указанного места. Инкассацию, доставку и перевозку ценностей осуществляет вооруженная группа сопровождения в броневедомобилях. В случае утраты имущества при ненадлежащей охране банк несет материальную ответственность перед клиентом в соответствии с законодательством РФ. Запрещается перевозить взрывчатые, легковоспламеняющиеся, радиоактивные, наркотические вещества, огнестрельное оружие и боеприпасы аналогично требованиям по хранению ценностей в сейфовых ячейках банка.

Эта услуга также может быть связана со сделками с недвижимостью (см. [подраздел "Хранение и перевозка ценностей"](#)).

## **ПРОНИТ: комплексное решение для банков, обслуживающих физических лиц**

С момента начала бурного развития банковской системы России в 1993-1994 гг., которое характеризовалось резким увеличением количества коммерческих банков и соответственно увеличением спроса на продукты для автоматизации банковской деятельности, рынок систем, представляющих собой банковский бэк-офис, также неуклонно растет.

Параллельно также увеличивалось количество эмитированных пластиковых карт как международных систем, так и систем для локального использования (зарплатные, страховые и подобные проекты). Соответственно расширялся рынок бэк-офисных систем, предназначенных для автоматизации этого сегмента.

Одна из главных проблем, которую приходится решать при реализации банками собственных карточных программ, - это интегрирование программного обеспечения для эмиссии и обслуживания пластиковых карт с уже имеющимся, как правило, обеспечением для автоматизации операционной деятельности банка.

Кроме того, использование готовых решений сторонних производителей часто заставляет решать проблемы, связанные с недостаточной функциональностью и (или) конфигурируемостью продукта, его недостаточной адаптированностью к конкретным условиям функционирования у заказчика (в том числе связанных с уже имеющимся аппаратно-программным обеспечением), а также отсутствием или недостаточной возможностью масштабирования всей системы как с точки зрения производительности, так и с точки зрения территориального расположения.

В ряде случаев банк-эмитент не имеет собственного процессинга карт, и, таким образом, дополнительно возникает задача взаимодействия банковского бэк-офиса с программным обеспечением процессингового центра.

Разработанная компанией "ПРОНИТ", участником группы компаний "КАРТХОЛЛ", система предназначена для решения всего комплекса задач, связанных с банковским обслуживанием физических лиц, а также эмиссией и обслуживанием банковских карт.

При проектировании данной системы особое внимание было уделено реализации следующих возможностей:

- ведение максимально подробного бухгалтерского учета операций, связанных с лицевыми счетами физических лиц, максимальная гибкость и настраиваемость такого учета;

- осуществление двунаправленного взаимодействия (информационного обмена) с имеющимся программным обеспечением (операционный день банка);

- возможность максимально гибкого манипулирования используемыми продуктами: возможность комбинирования дебетных, кредитных и смешанных схем;

- возможность взаимодействия с внешними карточными системами, осуществляющими процессинг эмитированных банком карт;

- возможность интегрирования бэк-офиса с имеющимися программными продуктами как процессинговых центров, так и собственно банков;

- возможность эмиссии не только "денежных" карт, но и специализированных, например для оплаты бензина, а также расширения номенклатуры услуг.

Система реализована как набор модулей, выполняющих отдельные функции банковского бэк-офиса, такие как администрирование, управление планом счетов, управление лицевыми счетами и т.д.

### ***Основные функции системы***

Ведение базы данных клиентов (физических лиц) и организаций (промышленных предприятий, предприятий торговли, коммунального обслуживания и т.п.).

Ведение базы данных лицевых счетов клиентов (счета до востребования, депозиты, карт-счета и пр.). Типы (группы) счетов могут создаваться динамически в соответствии с потребностями банка. Для каждой группы счетов содержится свой уникальный набор параметров, таких как размеры процентной ставки, срок действия счета (для депозитов), правила досрочного закрытия и другие.

Ведение базы данных пластиковых карт, привязки карт к карточным счетам, текущих остатков, офердрафтов и пр. Данная база данных используется для эмиссии и последующего обслуживания держателей карт.

Осуществление типовых операций обслуживания клиентов: операции с наличными, коммунальные платежи, начисление и присоединение процентов и т.д. Различаются разовые операции, выполняемые по запросу клиентов, и регулярные, выполняемые в соответствии с каким-либо временным интервалом, например ежемесячно.

Выполнение взаиморасчетов между различными участниками системы: банками, торговыми точками и пр., генерация и печать необходимых финансовых документов.

Выгрузка проводок, сформированных системой, для передачи в операционный день банка и

загрузка данных из него.

Обмен данными с внешними процессинговыми центрами, обработка соответствующих транзакций и генерация необходимых проводок.

Обработка транзакций в системе осуществляется либо автоматически (при получении транзакций из процессингового центра), либо вручную (при закрытии операционного дня банка).

Корректировка остатков на карт-счетах и генерация необходимых проводок производятся автоматически при обработке соответствующих транзакций.

Номенклатура и схема проводок, генерируемых системой, являются полностью конфигурируемыми и позволяют определять параметры, описанные ниже.

Счета-корреспонденты проводок, причем первые могут вычисляться динамически, например, в зависимости от карточного продукта, группы, к которой относится клиент, и т.д.

Суммы проводок, которые могут определяться в процентах от суммы транзакции, представлять собой фиксированные величины или быть комбинацией таковых, например одна из проводок представляет собой комиссию за получение наличных в банкомате, которая составляет 1,5%, но не менее 30 рублей. Кроме того, суммы проводок могут вычисляться по формуле исходя из вычисленной суммы очередной проводки. Например, проводка может представлять собой взимание налога в 18% от суммы комиссии, удержанной с клиента, или налога в 13% от суммы процентов, начисленных на счет клиента.

Дополнительные параметры, ассоциированные с проводками и доступные для последующего анализа в отчетах, передачи в операционный день банка и т.д.

Система содержит следующие группы рабочих мест, количество которых в каждой группе (например, кассиров) определяется в зависимости от потребностей:

Администрирование рабочих мест. Данная группа рабочих мест предназначена для управления рабочими местами: введением паролей, допустимых временных интервалов работы, номенклатурой доступных операций для данного рабочего места и пр.

Управление справочниками системы. Данная группа рабочих мест предназначена для ведения общеупотребительных справочников: курсы валют, наименования операций, группы счетов, процентные ставки, план счетов и т.п.

Управление клиентами. Данная группа рабочих мест предназначена для регистрации клиентов - физических и юридических лиц, открытие им лицевых и расчетных счетов, а также регистрация запросов на выпуск пластиковых карт.

Банковское обслуживание физических лиц. Позволяет осуществлять большинство типовых операций обслуживания физических лиц: прием или выдача наличных, оплата коммунальных и прочих платежей, начисление и присоединение процентов, открытие кредитных счетов, зачисление на счета безналичных платежей, осуществление безналичных переводов между счетами и т.д.

Генерация и выпуск отчетов. Рабочие места данной группы обычно для удобства объединяются с рабочими местами других групп. Доступ к конкретным отчетам управляется так же, как и доступ к отдельным рабочим местам/типам операций. Все функции системы, связанные с печатью документов, также выполняются посредством рабочих мест данной группы.

Управление обменом данными. Специализированная группа рабочих мест предназначена для генерации и выгрузки из системы пакетов данных для обмена с внешними системами, а также загрузки и обработки данных. Кроме собственно обмена данными, данные рабочие места также используются для осуществления безналичных операций (например, массового зачисления зарплаты на лицевые счета клиентов).

### ***Дополнительные возможности системы***

В различные периоды функционирования описанная в настоящем разделе система дополнялась различными дополнительными возможностями, расширяющими сферу ее применения и позволяющими использовать часть системы в виде отдельных модулей. Далее приведены некоторые компоненты, обеспечивающие дополнительную функциональность:

модули сбора регистрационных данных о клиентах - потенциальных держателях карт (паспортные данные, фотографии и пр.) через Web-интерфейс;

подсистема генерации дополнительных (в дополнение к имеющимся в системе) отчетов с использованием Web-интерфейса.

## **2.3. Банковские карты**

### **2.3.1. Доходы и расходы карточного центра прибыли**

## Управление доходами и расходами

В карточном профит-центре, как и в любом бизнесе, одним из основных является вопрос об управлении доходностью.

$$\text{Доходность} = (\text{Доход} - \text{Издержки}) \times 100\% : \text{Издержки}$$

Как видно из математического представления, управлять необходимо доходами и издержками, возникающими в связи с деятельностью картподразделения. Под управлением понимается, во-первых, постоянный и непрерывный контроль над денежным потоком, составляющим доходы и расходы, во-вторых, обязательная оценка принимаемых бизнес-решений с точки зрения их влияния на величину потока доходов и расходов. При этом под бизнес-решениями понимается более широкий круг вопросов, чем договоренности с потенциальными клиентами. В этот круг входят и кадровые, и технологические, и организационные меры, меры по перераспределению ресурсов между направлениями деятельности, изменение договоренностей с партнерами, наконец, тарифная политика. Более точно управление доходами означает: комплекс любых мер, влияющих на оборот и (или) тариф по операциям в доходной части, а также на величину операционных издержек, приходящихся на единицу реализуемой услуги, и на долю административных издержек, приходящуюся на тот или иной вид услуг.

Отметим еще один момент. Существует два подхода к учету доходов и расходов: кассовый метод и метод начислений. Первый означает, что доходы и расходы учитываются по факту оплаты оказанной банком услуги, второй - по факту оказания банком услуги или по мере списания на расходы тех или иных ресурсов. Сейчас большинство (если не все) отечественных банков и картбизнесов используют именно первый, кассовый, метод. Второй метод считается более верным в системах IAS (International Accounting Standards) и GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). При использовании международных стандартов может случиться, что фактически оказанная, но неоплаченная услуга будет отнесена на финансовый результат. Далее будем придерживаться кассового метода оценки результативности.

### Доходы, цены, тарифы

Прежде чем начать детальный анализ доходов по видам деятельности и отдельным статьям, представляется целесообразным обозначить несколько общих важных соображений.

Как известно, доходы в карточном бизнесе делятся на две различные категории: операционные доходы и доходы, связанные с привлечением и использованием денежных ресурсов, размещенных клиентами на различных счетах. На более развитых рынках объем вложенных в картбизнес ресурсов больше объема привлечения, так как картпрограммы состоят в основном из кредитных карт. Более того, ресурсные доходы составляют очень часто более половины всех доходов картпрограмм. На отечественном, "дебетном", рынке ситуация прямо противоположная - "привлеченка" доминирует. Ресурсные вопросы будут подробно рассмотрены ниже. На этом этапе подчеркнем, что ценность операционных доходов, вообще говоря, более высокая, чем процентных. Операционный доход - это непосредственная продажа услуг без процентных рисков. Процентный же доход - это всегда кредитный риск, а привлечение ресурсов само по себе для банка еще отнюдь не означает заработок. Работа с ресурсами может при определенных условиях обернуться и потерями. В современной зарубежной практике идеальным соотношением считается 50/50 - распределение между процентным и операционным (неторговым) доходом. В российской (да и зарубежной) практике доля операционного дохода всегда ниже и составляет в лучшем случае 30%. Остальные 70% приходятся на так называемый вмененный доход от использования привлеченных ресурсов. Многие российские банки, к сожалению, по различным соображениям включаются в гонку за ресурсами, и в этих целях подчас опускают тарифы по операциям до уровня ниже себестоимости. Такой подход представляется неоправданным и крайне вредным даже без оглядки на зарубежный опыт. Поясним почему.

Взаимосвязь между уровнем цен (ставок) на основные тарифные позиции и формированием конкурентного преимущества эмитента (эквайрера) крайне слаба. Отечественная практика (теперь уже многолетняя) показывает, что снижение цен в целях "захвата рынка", а тем более демпинг не приводят к желаемым результатам. То есть указанными методами невозможно отстроить доходную карточную программу. Соображения насчет возможности повышения тарифов после того, как клиенты "втянутся" в услугу, абсолютно несостоятельны. Такие методы конкуренции на самом деле приводят к общему снижению доходности рынка и, следовательно, к снижению рентабельности картподразделений. Конкурентных преимуществ за счет низких цен не создается, иначе говоря, конкуренция на отечественном карточном рынке не имеет ценовой основы. Но, к сожалению, последователей "Российского кредита" и "СБС-Агро" в этом смысле хватает. Если уж говорить о реальных конкурентных преимуществах, то таковыми являются: в розничном сегменте - степень "раскрученности" банковского брэнда, а в корпоративном сегменте - степень доверия клиента к менеджменту банка. Достойная цена за

качественную услугу - этот принцип (почти лозунг) реально применим к картбизнесу.

Остановимся еще на одном соображении. Карточные услуги в разных своих видах можно условно разделить на две категории: массовые и штучные, индивидуальные. К первым можно отнести эмиссионные услуги (кроме зарплатных проектов) и услуги по выдаче наличных. К услугам штучным - зарплатные проекты и эквайринг. В отношении услуг массовых целесообразно иметь единые тарифы (быть может, с региональными поправками), утвержденные по банку в целом, и бизнес следует строить на их применении. Другое дело - штучные услуги. Корпоративные услуги всегда связаны с переговорами и индивидуальным подбором ценовых параметров, причем чем сложнее услуга, тем больше сил и времени уходит на обсуждение цены. Для крупного зарплатного проекта этот период может растянуться на год и более. При этом следует иметь в виду, что де-юре банк обязан иметь утвержденные тарифы на все предоставляемые услуги, а ценовые отклонения должны быть обоснованы спецификой того или иного проекта.

И последнее: при ведении любой картпрограммы необходимо контролировать степень диверсификации доходов. Есть как минимум две важнейшие оси диверсификации. Первая - диверсификация по видам доходов. То есть в общем объеме доходов доли, приходящиеся, например, на эквайринг и эмиссию, в идеале должны быть равны (если банк проводит комбинированную стратегию). Если стратегия банка связана только с эмиссионными операциями, то должна соблюдаться пропорция между, например, исчисленными по валу доходами, получаемыми от зарплатных карт, и карт, выпущенных банком для физических лиц. Поддержание пропорции зависит от проработки приоритетов и перераспределения ресурсов внутри подразделения. Вторая ось - региональная диверсификация. Многофилиальный банк не должен мириться с концентрацией карточной программы в головном офисе (а на практике часто складывается именно такая ситуация). Перекос в этом вопросе означает слабую работу менеджмента картподразделения на местах, в отделениях и региональных филиалах. По сути, степень диверсификации - это критерий устойчивости и выживаемости бизнеса в неблагоприятных условиях в самом широком смысле слова. Принцип диверсификации можно применять и в других вопросах - например, диверсификация относительно платежных систем, поставщиков оборудования и т.д. Желательно также поддерживать равномерное распределение дохода по картам (мечантам), но это - слабоуправляемый процесс.

Итак, приступим к анализу потока доходов по видам операций.

### **Характеристика доходов по видам**

Эмиссия. Эмиссия карт - наиболее распространенная бизнес-стратегия в России, да, пожалуй, и в мире. Основная экономическая причина, лежащая в основе такого распределения, - более низкий инвестиционный порог вхождения на эмиссионный рынок по сравнению, например, с эквайрингом. К тому же политика платежных систем всегда поощряет эмиссионную деятельность банков и ограничивает эквайринговую. В отношении доходности эмиссионных операций мнение за последние десять лет неоднократно менялось, да и сейчас многие придерживаются противоположных точек зрения: одни считают, что эмиссионные операции менее выгодны по сравнению с эквайринговыми, другие - наоборот. Представляется, что спор не имеет объективной почвы - все зависит от конкретных условий хозяйствования, при этом перспектива, думается, все же за эмиссионными операциями.

Важная качественная сторона эмиссионного рынка - вопрос брэндинга. Эмиссионные программы, основанные на разных брэндах, существенно различаются экономически. Выделим три экономически обособленные класса брэндов: локальные, массовые международные (Visa, MasterCard), эксклюзивные международные (AmEx, Diners Club). Брэнд перечислен в порядке возрастания доходности на каждую эмитированную карту. Однако не следует полагать, что, занимаясь, например, картами AmEx, банк сможет достичь высочайшего валового уровня доходов. Рынок эксклюзивных карт очень узок. Локальные карты практически не имеют расчетной ценности за пределами сферы влияния эмитирующих банков или в лучшем случае национальной системы и применяются в основном для зарплатных проектов.

С экономической точки зрения наибольший интерес представляет эмиссионный рынок массовых международных карт, тем более что на основе массовых брэндов можно реализовать и зарплатные проекты. Разница между Visa и MasterCard с функционально-платежной точки зрения практически отсутствует, но, по некоторым маркетинговым соображениям, на которых здесь останавливаться не будем, эмиссия Visa приносит больший валовой доход (разница составляет до 20%). Это соображение отнюдь не означает, что надо непременно заниматься Visa - издержки еще не оценивались!

Далее рассмотрим именно сегмент международных массовых карт как наиболее перспективный по отечественному рынку.

Помимо брэндинга для правильного управления эмиссионными доходами необходимо предварительно разобраться, какие финансовые задачи клиента решает эмитированная карта. Ответ неоднозначен. Карта представляет собой агрегированный финансовый инструмент, собравший практически все основные компоненты традиционных розничных финансовых услуг:

- расчетные;

- сберегательные;
- валютнообменные;
- кредитные.

Плюс к этому карта предоставляет информационный сервис. Под этим углом зрения и будем оценивать виды доходов, возникающих в эмиссионном бизнесе.

Эмиссия карт условно делится на два различных по финансовому режиму сегмента - сегмент зарплатной эмиссии и сегмент эмиссии розничной. Зарплатные проекты рассматриваются отдельно, так как экономика услуги изначально не связана с мотивацией картодержателя и дальнейшие рассуждения о возникающих доходах неприменимы. Кредитные карты подразумевают обособленную и специфическую клиентскую мотивацию и поэтому будут также рассматриваться отдельно.

Занимаясь локализацией эмиссионных доходов, следует указать и на валютную составляющую. Счета, ведущиеся в рублях, используются, прежде всего, в расчетном режиме, тогда как с валютными счетами связан так называемый фактор депозитного прилипания, и карта нередко исполняет роль сберегательного инструмента. Кроме того, рублевые счета на 99% связаны с зарплатными проектами, а валютные счета доминируют в розничном секторе и часто используются в зарплатном. В [табл. 17](#), отражающей типичный тарифный план банка по картам, обычно добавляются графы рублевых тарифов, получающиеся умножением ставок валютных тарифов по выпуску карт на цифру, округленно отражающую текущий валютный курс. Устанавливаются ставки по овердрафту, исходя из рынка рублевых кредитов, ставки оборотных комиссий не меняются. Эти графы для экономии места опущены. Тарифы являются важнейшим инструментом управления доходами розничной эмиссии.

## Тарифы на приобретение и использование банковских карт

Наименование	Visa Electron Cirrus/ Maestro	Visa Classic EC/MC Standard	Visa Gold EC/MC Gold
Условия открытия карты:			
- первоначальный взнос	Не установлен		
- страховой депозит	Не установлен		
- оформление и годовое обслуживание, долл.	10	20	10
Продление срока действия карты, долл.	10	20	10
Оформление и годовое обслуживание дополнительной карты, долл.	10	20	10
Переоформление карты в случае утраты, долл.	10	20	10
Плата за операции по оплате товаров и услуг	0%	0%	0%
Плата за оформление операций по получению наличных:			
- в отделениях и банкоматах банка:			
валюта наличных, руб.	0,1%		
валюта наличных, долл.	0,5%		
- других банков (без учета комиссии банков, выдающих наличные)	1% (минимум 3 долл.)		
Конверсия	По курсу банка		
Штраф за овердрафт	40% годовых		
Штраф за проведение блокировки счета в случае утраты карты, долл.	15		
Предоставление копии платежного документа, долл.	5		
Начисление процентов на остатки по счету		% годовых	

В отношении видов карт можно сказать следующее. Карты типа Electron или Cirrus/Maestro в розничном сегменте играют малозначимую роль и используются разве что для единовременной трансграничной перевозки крупных денежных сумм. Карты типа Business работают слабо по причине чрезмерной зарегулированности со стороны центрального банка. Основными источниками дохода являются карты Classic/Standart и Gold, выпускаемые для физических лиц.

Карточная розница - сезонный бизнес. Розничные карты в огромном числе случаев используются в так называемом режиме T&E\*(16). Они открываются, наполняются деньгами и производят транзакции в связи с сезоном отпусков, каникулами и праздничными периодами. Есть три наиболее важных сезона:

1) под новогодние праздники (с середины ноября);

2) под сезон летних отпусков (с середины мая до конца июня);

3) под майские праздники (апрель).

Для правильного представления динамики операций также обратим внимание читателей на то, что интенсивность наполнения карт увеличивается ближе к уикенду, а транзакций - по выходным дням. С T&E фактором связан комбинированный показатель оборота - отношение объема операций снятия наличных к безналичным операциям. Чем меньше операций обналичивания и больше безналичных, тем выгоднее банку вести операции. К такой логике подталкивает тарификация межбанковских комиссий платежных систем (interchange fees).

Перейдем к позиционному (согласно тарифному плану, отраженному в [табл. 17](#)) анализу эмиссионных доходов. При этом основные моменты, связанные с ресурсной частью, рассматриваются отдельно, а сейчас сконцентрируемся на операционных доходах.

Первоначальный взнос. Первоначальный взнос относится к одному из отмирающих ресурсных карточных тарифов. Смысл установки минимальной границы для взноса двоякий: с одной стороны, это средство для привлечения денежных средств, а с другой - средство отсеечения клиентов, не являющихся, по мнению банка, достаточно состоятельными, чтобы претендовать на карту того или иного вида. В начале 1990-х гг. размер первоначального взноса достигал 10 000 долларов. Сейчас банки, сохранившие в тарифе первоначальный взнос, требуют в среднем 2000-2500 долларов в качестве первоначального взноса на карту Gold, и около 500 долларов в качестве первоначального взноса на карту типа Classic. По электронным картам первоначальный взнос обычно отсутствует.

Указанные соображения представляются весьма спорными с точки зрения реального опыта клиентской работы с картодержателями. И без указанного ограничения "золотые" клиенты вносят хорошие суммы. А как, например, поступить с клиентом, желающим внести не 2000 долларов, а 1900 долларов на золотую карту? Или 1500 долларов? Формальный отказ нанесет и финансовый ущерб, и ущерб репутации бизнеса. Кроме того, клиент, внесший именно 2000 долларов, может после активизации лимита тут же снять их наличными.

Более верная тактика, позволяющая достичь обеих целей, - неформально оценивать состоятельность клиента на этапе принятия решения о выпуске карты. В качестве критерия как раз можно принять указанные суммы, если они являются ежемесячным доходом, приходящимся на каждого члена семьи заявителя.

Страховой депозит/неснижаемый остаток. Это еще один рудиментный ресурсный тариф. В начале 1990-х гг. ставка депозита доходила до 5000 долларов по картам типа Gold. Сейчас редко где можно встретить ставку в 500 долларов. Соображения, лежавшие в основе установления тарифа, были также двоякие: с одной стороны, депозит был призван покрыть овердрафтные риски, а с другой - позволить увеличить объем привлеченных средств, да к тому же и более "длинных" по сравнению с остатками на картсчетах.

Время рассудило по-своему. Во-первых, сначала менеджмент картподразделений, а сейчас и все более широкие круги клиентов обнаружили, что даже огромные депозиты не спасают от умышленно допущенных (тем более злонамеренно допущенных) овердрафтов. Об овердрафтах, сделанных профессиональными мошенниками, и говорить нечего: "профессионально" устроенный овердрафт редко бывает меньше 20 000 долларов. Разумеется, депозитом дело не поправишь, и его наличие в тарифах все сложнее объяснять потенциальным клиентам. Во-вторых, овердрафт, допущенный случайно, не умышленно, да и просто возникший по техническим причинам (например, за счет курсового скачка), не представляет большого риска: он будет погашен клиентом, да еще и с уплатой процента по овердрафту. Указанный процесс в понимании существа овердрафтных рисков приведет, как представляется, в ближайшем будущем к исчезновению этого тарифа. Помимо рисковозаключающей в пользу такого развития событий говорит и резко негативное отношение к этому тарифу клиентов.

В отношении депозита/неснижаемого остатка можно еще добавить следующее. Если тариф назван "депозитом", то это накладывает определенные требования по ведению бухгалтерского учета: размещенные средства должны учитываться на отдельном лицевом счете с другой балансовой частью (42308 в действующем Платежном плане счетов). А это означает, что система автоматизированного ведения счетов должна поддерживать число объектов, в два раза превышающее количество клиентов. Это может вызвать дополнительные затраты. Неснижаемый остаток означает просто технологическую блокировку определенной суммы на картсчете клиента. При этом срочность, "долгота" денег, размещенных на депозите/заблокированных в качестве неснижаемого остатка, оказывается равной "до востребования". Дело тут вот в чем. К более высокой срочности могут быть отнесены только те средства, которые размещены клиентом на определенный срок в виде вклада, и срок должен быть зафиксирован в договоре вклада. Карточный же депозит может быть "распакован" в любой день - потому что овердрафт может также возникнуть в любой день, даже без ведома клиента, да и клиент не дает никаких обязательств по срочности вклада. Конечно, де-факто использование депозитных средств происходит гораздо реже, чем остатка по картсчету, но для устойчивости банка необходимо неукоснительно соблюдать все требования ликвидности, в том числе баланс привлеченных/размещенных средств по категориям срочности. Если использовать карточные депозиты для долгосрочных активных операций, резко вырастает вероятность перекоса в текущей ликвидности. Для банка в целом это вряд ли серьезная

угроза - карточные депозиты составляют ничтожную часть пассивов, а для картбизнеса - это не лучшая ситуация.

Плата за оформление и годовое обслуживание, продление срока действия карты. Этот тариф является основной и самой важной статьей операционного дохода. Собственно этот тариф отражает продажу услуги как таковой. Указанные в [табл. 17](#) ставки являются нормальными рыночными ставками по состоянию на начало 2002 г. Разброс иен на оформление и годовое обслуживание карты типа Classic в различных банках может составлять от -50 до +100%. Карты типа Gold имеют более стабильные цены и разброс составляет от -30 до +50%. Карты типа Business (тарифы не приводятся) тарифицируются в промежутке Classic-Gold. Тариф на электронные карты устанавливается примерно на уровне себестоимости, может быть на 1-2 доллара дороже.

Иногда стоимость первого года пользования картой тарифицируется на 25-100% дороже стоимости пользования в последующие годы. В тарифах это обстоятельство отражается разделением тарифа на "оформление" и "годовое обслуживание", либо отдельно указывается стоимость обслуживания за первый и последующие годы. Такой подход, будучи реализован, действительно приведет к некоторому увеличению дохода, но при этом, как показывает практика, вызывает у клиентов стойкое ощущение, что их обобрали. Плюс к этому некоторые из клиентов могут отложить или совсем отказаться от намерения приобрести карту. В долгосрочной перспективе (а картбизнес по своей природе долгосрочен) все же более ценным представляется доверие клиента банку, нежели сиюминутное 5%-ное увеличение дохода по валу.

Противоположный подход заключается в отмене платы за оформление и годовое обслуживание (касается карт Classic и Gold, в отношении прочих подход не имеет смысла). Такая тактика связана с какими-либо маркетинговыми мероприятиями и кампаниями. Первый пример: предсезонная распродажа, когда карта оформляется бесплатно для лиц, подавших заявление в мае. Второй - презентационная кампания, когда карта оформляется и впоследствии вручается в виде подарка (например, руководителям всех корпоративных клиентов банка). Такие наскоки на рынок не лишены смысла, но перед принятием решения следует четко оценить, каков может быть экономический эффект.

В первом примере текущий валовой доход не только не увеличится, но существенно уменьшится, так как в мае постараются приобрести карты все, кто и так планировал это сделать, а также те, кто, возможно, "дозрел" бы в июне и июле. Некоторый рост будет наблюдаться в отношении привлеченных средств и, вероятно, в отношении транзакционных доходов, получаемых в последующих периодах. На прирост в доходах за выпуск карт можно рассчитывать только на следующий год при перевыпуске, и этот прирост в лучшем случае составит 5-7%.

Во втором примере количество карт, которые заработают после их вручения (адаптационный период - от 1 до 6 месяцев), почти наверняка не превысит 25% от всех выпущенных карт. Полноценные доходы от таких картсчетов будут получены только на второй год, а до этого времени еще около 40% держателей отсеются.

Переменные же издержки по некоторым статьям в обоих примерах вырастут пропорционально количеству карт и сразу. Так что рекомендуется оценивать такие шаги весьма тщательно. С другой стороны, помимо голого счетоводства есть и другие соображения, которые могут оказаться для бизнеса гораздо важнее с точки зрения перспектив.

Приведем еще одну характерную ситуацию. Один владелец ресторана, где умеренный ужин на двоих обходится по 150 долларов, добившись личной встречи с руководителем карточного управления банка, повел речь о 50%-ной скидке на выпуск золотой карты. Интересно, как бы отреагировал уважаемый ресторатор, если бы его клиент, отужинав, также бы начал торговаться о 50%-ной скидке от иен, указанных в меню? Ответ очевиден. Аналогия вполне оправдана - обе услуги носят массовый тарифный характер и торгу в розницу не подлежат. Другое дело опт, здесь скидки уместны. Это, например, касается разного рода агентов, которым можно отдавать до 50% тарифа "за оформление" карт типа Gold и до 100% по картам Classic. Но при этом агентская схема должна быть отрегулирована таким образом, чтобы была уверенность: агент приводит работающие счета. А торговля с клиентом по розничному тарифу, пусть читатель простит, - это *mauvais ton*<sup>(17)</sup>. Если вы сами не будете ценить свои тарифы и свои услуги, кто их будет тогда ценить и относиться к ним серьезно?

В отношении процедуры продления карты (это на самом деле означает выдачу клиенту нового пластика) можно обратить внимание на следующее. Для контроля и управления потоком доходов необходимо предусмотреть в правилах или условиях договора, чтобы инициатива по списанию тарифа за "перевыпуск" оставалась за банком, равно как и принятие самого решения о перевыпуске. Единственным критерием здесь должно стать наличие соответствующей суммы на картсчете. Оставив инициативу за клиентом, банк будет перевыпускать в лучшем случае 10% карт, а в первом случае - не менее 70%. При этом банк руководствуется, прежде всего, интересами держателей карт, активно их использующих и не имеющих времени заранее приезжать в банк для оформления заявлений на продление срока действия карты.

В заключение остается сказать, что основным инструментом увеличения этого вида доходов является умение, если угодно - искусство, продавать. Кадровый состав службы продаж, качество маркетинга - вот основные факторы успеха.

Оформление и годовое обслуживание дополнительной карты.

Дополнительная карта является дополнительной услугой, и по идее тариф на ее выпуск должен быть ниже тарифа на выпуск основной карты. Некоторые банки руководствуются именно такой логикой. Это не совсем правильно. Клиентская психология устроена так, что дополнительная карта не воспринимается как некая менее значимая услуга: пластик-то выдается такой же! В этой связи можно смело устанавливать тариф на уровне основной карты - ущерба для продаж почти наверняка не произойдет. В заключение можно сказать, что дополнительные карты выпускаются достаточно часто: каждая пятая розничная карта имеет дополнительные, иногда даже не одну.

Переоформление карты в случае утраты, штраф за утерю. Под утерей фактически понимаются две неприятных ситуации - утеря либо кража. Оба случая чаще всего сопровождаются такой же "утратой" кошелька и документов. В случае с кражей ситуация имеет место в 99% случаев. Очень часто, более чем в 60% случаев, это происходит во время заграничных поездок. Утрата карты клиентом подвергает риску утраты деньги - прежде всего самого клиента, а во вторую очередь - банка. При этом клиент стремится как можно быстрее восстановить карту и часто просит выслать ее по месту своего пребывания. Вообще, розничные потребители карточных услуг практически не допускают небрежного обращения с картой, другое дело, что представления о мерах по обеспечению безопасности собственного кошелька у всех различные, да и ситуации бывают непредсказуемыми. Халатное отношение к карте скорее характерно для участников зарплатных проектов, но эта ситуация будет рассмотрена отдельно.

По всем изложенным выше причинам дополнительно наказывать клиента, по меньшей мере, неуместно. Достаточно, что клиент понесет расходы (а банк получит доходы!) по выпуску новой карты. Кроме того, клиент оплатит блокировку и, возможно, стоимость включения карты в стоп-лист. Оптимально тариф по перевыпуску карты в такой ситуации должен быть равен оригинальному тарифу за выпуск.

Операции покупок. Операции безналичной оплаты совершенных картодержателем покупок являются основным транзакционным доходом банка от розничных карт. Собственно для таких операций и предназначается карта. С тарифом на эти операции, однако, дело обстоит не так просто. Дело в том, что в рамках обеих рассматриваемых платежных систем, да и не только, предусмотрены межбанковские комиссии в пользу эмитента, исчисляемые с оборота по торговым операциям, совершенным держателями эмитированных карт (тот самый interchange fee). Размер этих комиссий зависит от некоторых дополнительных параметров, например от степени географической разделенности эмитента и эквайера в смысле географического деления на регионы, предусмотренного платежными системами. В любом случае эмитент получает не менее 0,5% от оборота, а по некоторым операциям - до 1,25%. Чтобы понять изначальный финансовый смысл рассматриваемой комиссии, необходимо напомнить, что практически все зарубежные карты работают в "расчетном" либо "кредитном" режиме с так называемым льготным периодом. Это означает, что накопленные за месяц и оплаченные банком по мере поступления операции списываются со счета клиента один раз в месяц, и за это уплата процентов не предусмотрена! Более того, по кредитным картам дается еще дней 5-10 (grace period), за которые проценты также не взимаются. Но ресурсы стоят денег, и рассматриваемые межбанковские комиссии как раз призваны компенсировать эмитенту стоимость ресурсов, зависающих в расчетах.

В начале 1990-х гг. применялся ненулевой тариф по безналичным операциям, впоследствии он был отменен. В середине 1990-х гг. некоторые банки опробовали в качестве меры по поощрению торгового оборота приплату картодержателю за использование карты в торговле. Тариф составлял 0,1-0,2% с оборота. Но результата не получилось, более того, такой тариф вызывал недоумение клиентов и опять же ощущение, что где-то их очень крепко обирают, если даже приплачивают.

В деле увеличения торгового оборота по картсчетам по валу и его доли в общем обороте наиболее верным оказывается одновременно и самый трудный путь. Единственной действенной мерой является воспитание клиентов путем настойчивой и постоянной пропаганды расчетов картами с использованием рекламных материалов. Вы можете рассчитывать на помощь в этом деле со стороны платежных систем.

Операции выдачи наличных "у нас"\*(18). Розничные карты очень редко используются для получения наличных со счета в своем же банке. Если объем таких операций превышает 1-2%, это означает либо неправильный маркетинг, либо неправильную тарификацию операций. Последнее бывает чаще, особенно аккуратно следует обращаться с конверсионными курсами: нельзя допускать ситуации, при которой клиенту выгоднее внести деньги на счет в одной валюте, а получить их в другой через кассу или банкомат, чем совершить конверсионную операцию в банке.

В нашем тарифном примере для получения наличных рублей и валюты применены различные тарифные ставки, что на самом деле не является оптимальным. Хотя наличные доллары и рубли против безналичных имеют разную иену, ставку стоит сделать единой, например, 0,5, или даже 1%. В силу того что этот тариф является "вспомогательным" и клиенты совершают указанные операции только по каким-либо выходящим за рамки обычного обстоятельствам, указанные ставки не рассматриваются как высокие и раздражения не вызывают.

Операции выдачи наличных "у них"\*(19). Операции получения наличных в других банках

достаточно важны для бизнеса. Остановимся на них подробнее.

Вначале подчеркнем, что некоторые клиенты имеют специфический и выгодный для банка взгляд на карту как на инструмент работы с наличными. Возможность решения двух проблем, а именно недекларируемый "вывоз" наличных и минимизация конверсионных потерь, иногда подталкивают клиентов на использование карты исключительно для этих целей. Более того, карты типа Electron иногда используются как одноразовый "транспорт" наличных.

Многие зарубежные банки ограничивают возможность получения наличных по эмитируемым картам. Применяются два способа: технологический лимит по объему или количеству операций, а также заведомо невыгодные тарифы (например, 4-5%, особенно за рубежом по операциям "ручной" выдачи наличных в кассах банка). Для отечественного рынка со стороны банков такие ограничения неуместны. А технологические ограничения по сумме операции со стороны банков-эквайеров (особенно АТМ-эквайеров) даже играют на руку отечественному эмитенту, так как вынуждают клиента совершать много операций на небольшие суммы.

Если вернуться к клиентам, не имеющим целью исключительно получение наличных, то операция также крайне важна для получения полноценного сервиса. Наличные требуются всегда и везде, и даже состоятельные клиенты часто оценивают удобства, связанные с картой по тому, насколько беспрепятственно можно получить наличные в нужном им месте. Еще следует иметь в виду, что подавляющий объем наличных операций совершается в банкоматах (более 95%), так как они, как правило, работают круглосуточно, не взимают комиссию за выдачу наличных, да и расположены "под рукой".

С внешними операциями по наличным связан второй важнейший вид межбанковских комиссий - interchange fee. В этом случае уже банк - эмитент карты, по которой была совершена такая операция, уплачивает определенную комиссию банку, выдавшему наличные через кассу или банкомат. Экономический смысл данной операции заключается в необходимости компенсировать операционные затраты и уплатить за ресурсы, временно выданные из кассы банка (напомним, что взимание платы за операции АТМ-эквайерами запрещено правилами платежных систем).

Рассматриваемая комиссия имеет процентную структуру с оговоркой "но не ниже некоторой минимальной ставки". Указанная ставка различна по операциям, совершенным через банкомат (в этом случае она ниже) и по операциям ручной выдачи (выше). В тарифном примере (см. [табл. 1](#)) различия не внесены во избежание лишних вопросов. Экономические потери от такого решения ничтожны.

Конверсионные операции. Конверсионные тарифы не играют для розничного сегмента такой роли, как для зарплатного, но все же вопрос этот важный. На самом деле сумма транзакции за время прохождения транзакцией своего расчетного цикла может быть проконвертирована неоднократно. Схематично такие возможности отражены на [рис. 13](#).

При этом даже банк-эмитент не в состоянии оперативно определить условия конверсии, применявшиеся на отрезке трассы платежа от торгового предприятия до расчетного банка. Тем более неразумно по собственной инициативе пускаться в подобные рассуждения с клиентом. Главное, чтобы курс валют был в значительной мере похож на информацию из каких-либо общедоступных источников по валютному рынку (например, из системы Reuters - именно этими курсами руководствуются расчетные банки Visa и Europay/MasterCard, а реальные конверсионные курсы отличаются от Reuters максимум на 0,05%).

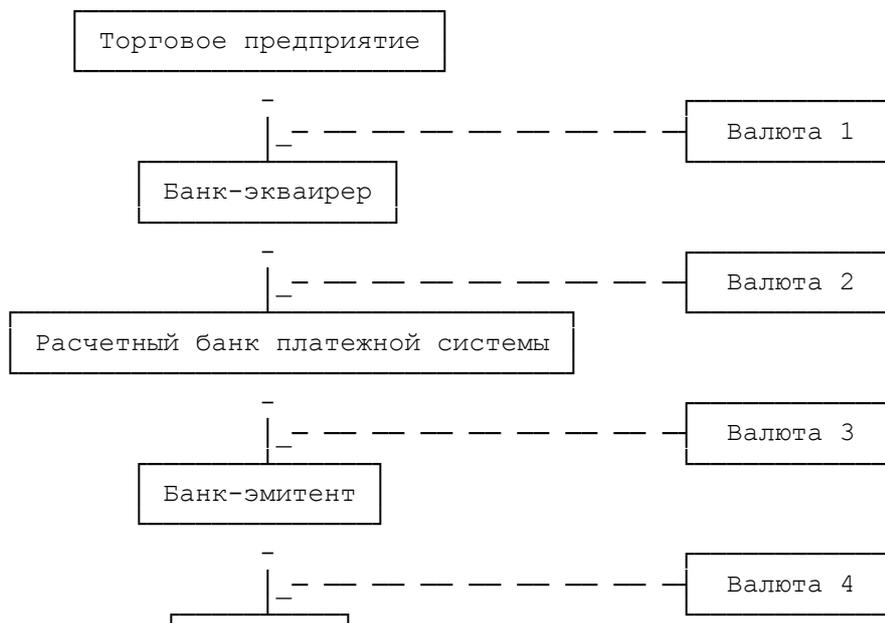


Рис. 13. Возможные конверсионные участки на трассе карточного платежа

Прежде чем рассмотреть степень свободы банка в возможности конверсионного заработка, следует прояснить один немаловажный момент. До сих пор в некоторых карточных подразделениях путают понятия "конверсия" и "пересчет валют".

Конверсия происходит в случае, если банк по поручению клиента или по собственной инициативе, предусмотренной договором с клиентом, осуществляет на своем балансе продажу одной валюты (валюты картсчета) за другую (валюта выставления платежного требования) с целью оплаты обязательства клиента по расчетам.

Пересчет валют происходит в момент расчета банком или процессинговым центром суммы, подлежащей списанию с картсчета. Пересчет валют происходит всегда, если валюта счета различается с валютой транзакции. Но конверсии валют в банке-эмитенте при этом может и не быть. Например, если операция совершена в евро, банк-эмитент рассчитывается с расчетным банком по указанной операции в долларах США, а счет клиента также ведется в долларах США.

Чтобы правильно выстроить тактику тарификации и учета, необходимо учитывать указанное выше разделение. Предлагается следующий принцип. По транзакциям, в отношении которых имеет место лишь пересчет валют, ввести комиссионный тариф, например, по ставке 0,3%. В отношении операций, по которым действительно происходила конверсия, а это в нашей экономической модели будут все рублевые операции, установить конверсионный курс на уровне Банка России +0,3% на дату выполнения расчета. При выполнении указанного принципа экономическая картина, отраженная по регистрам бухгалтерского учета, будет достоверной.

Ну а для клиента всю рассмотренную "кухню" стоит оставить за ширмой, прикрывшись стыдливым "по курсу банка". Тем более что и название тарифной позиции не соответствует реальности.

Овердрафт в рассматриваемом "дебетном" случае, как пишут в большинстве текстовок правил пользования картой, "не допускается". Эта достаточно грозная и одновременно глупая формулировка в сочетании с названием тарифной позиции "Штраф за овердрафт" призвана ограничить желания клиента попользоваться заемными средствами. И ведь действует.

Но овердрафты, как уже было отмечено, могут возникнуть вне зависимости и даже вопреки желаниям как картодержателя, так и банка-эмитента. Поэтому "штраф" на самом деле является попросту повышенной процентной ставкой, имеющей целью уменьшить заинтересованность клиента в возникновении овердрафтной ситуации. С другой стороны, возникновение овердрафта у добросовестного клиента для банка означает только доход, ведь овердрафт будет немедленно погашен с уплатой процентов по прибытии клиента в банк. Однако некоторые банки проявляют настоящую воинственность в деле недопущения клиентами овердрафтов. Такой подход, представляется, лишен дальновидности в направлении перехода к кредитным картам и реализуется без оглядки на реальную платежеспособность клиентов.

В любом случае процентный доход по предоставленным кредитам не является профильным и сколь-нибудь значимым для дебетной программы, поэтому перейдем к другим тарифным позициям.

Штраф за проведение блокировки счета в случае утраты карты. На самом деле заблокировать, аннулировать или еще каким-нибудь образом прекратить существование картсчета невозможно. Можно прекратить проведение операций по счету. Но прекращение операций по картсчету после обращения клиента немедленно ставит вопрос о том, кто будет нести ответственность (т.е. оплачивать операции) после того, как клиент обратился с заявлением об утрате карты? Вариантов, собственно, два: либо клиент, либо банк. Некоторые из этих операций в дальнейшем можно будет опротестовать, но даже в случае успеха это означает дополнительные расходы для банка.

Карта и картсчет - это разные операционные объекты. Во избежание недоразумений с клиентами следует это обстоятельство неустанно разъяснять. Клиенты должны понимать, что за сохранность денежных средств, находящихся на их картсчетах, ответственность, прежде всего, несут они сами. В этой связи хочется обратить внимание на то, что нередкий рекламно-застывательный лозунг типа "Приобретая карту, Вы застрахованы от потери Ваших денег", мягко говоря, неверен, а более точно - является образцом недобросовестной рекламы.

Деньги можно потерять, даже неукоснительно следуя всем рекомендациям по ограничению действия утраченной карты. Некоторые банки, имеющие крупные программы, берут все указанные риски на себя, начиная с момента первичного обращения клиента об утрате карты. Такую ответственность желательно предварительно просчитывать: штраф за блокировку счета не должен быть ниже суммы общих потерь банка от несанкционированного пользования картой, деленной на количество заявлений на блокировку (разумеется, временной интервал должен совпадать).

При более скромной программе, т.е. не позволяющей основываться на статистических принципах, имеет смысл ввести различные тарифные позиции в зависимости от тех мер, которые банк предпринимает по инструкции клиента в отношении карты для предотвращения несанкционированного

доступа к счету. Либо это блокировка для авторизуемых платежей (часто это бесплатная процедура), либо внесение карты в стоп-лист. Расходы банка по внесению карты в стоп-лист, разумеется, должны быть возмещены. Зарабатывать или нет на рассматриваемой операции - тут однозначных рекомендаций нет. Нам представляется, что тариф на указанную операцию скорее должен носить просто компенсационный характер.

И последнее. Даже немедленное внесение карты в стоп-лист еще не гарантирует защиту от несанкционированного доступа к счету. Возможность результативного протеста возникает по операциям, совершенным только через определенный промежуток времени после появления карты в стоп-листе (например, не раньше чем через 8 дней), что регулируется правилами платежных систем.

Предоставление копии платежного документа. Копии платежных поручений требуются только состоятельным и одновременно забывчивым клиентам, готовым компенсировать расходы банка по проведению данной процедуры\*(20). Копия чека/слипа с названием места расчета попросту послужит доказательством того, что клиент все-таки в означенном месте был и платил. Очень часто такие запросы делаются в отношении оплаты счета в ресторане.

Если все-таки клиент действительно не совершал операции и она, по его утверждению, не была санкционирована, то клиента и банк ждет достаточно длинное разбирательство, результаты которого могут быть самые разнообразные. Не будем вдаваться в подробности протестных (charge back) процедур, скажем лишь, что по результатам могут быть два варианта: либо стоимость всей процедуры ложится на банк, либо ее удается "раскидать" на клиента и третьих участников протестного дела.

В любом случае тариф не является доходным и призван лишь ограничить количество немотивированных претензий к банку.

Начисление процентов на остатки по счету. Этот тариф целиком и полностью связан с управлением ресурсами (а этот вопрос будет рассмотрен далее).

Дополнительные услуги. Для достижения маркетинговых целей (например, целей сегментирования), многие банки предоставляют дополнительные услуги своим наиболее состоятельным клиентам. Как правило, речь идет о держателях карт типа Gold. Правильная политика, направленная на максимизацию доходов, состоит из двух принципов:

- услуга должна быть доступна любому клиенту (не только "золотому" держателю), но на различных условиях;

- операционная технология должна быть сконструирована таким образом, чтобы оплата этих услуг проходила отдельным платежом, независимым от платы за оформление и обслуживание карты.

Можно практиковать как "скидочную" тарификацию, так и "наценочную", этот вопрос находится в сфере компетенции маркетологов. В первом случае речь идет о снижении цены на основную карточную услугу, во втором - о наценке за дополнительную услугу.

Перечислим некоторые услуги, за счет которых можно получать дополнительный доход:

- выдача дисконтных карт (например, Countdown);
- выдача страхового полиса для путешественников (в некоторых случаях речь идет о страховом пакете, состоящем из нескольких полисов);
- выдача декларативных карт приоритетного доступа (например, в VIP-залы международных аэропортов);
- выдача телекоммуникационных карт (например, обеспечивающих международные телефонные переговоры);
- срочный выпуск карты;
- организация доставки карты клиенту по месту требования (курьером или по почте).

Суммарную стоимость дополнительных услуг иногда удается довести до цены золотой карты, так что пренебрегать этой статьей дохода не следует.

В завершение раздела, посвященного эмиссионным розничным доходам, приведем две диаграммы (рис. 14), отражающие оценку долей видов доходов в их общем объеме (разумеется, они не являются эталоном).

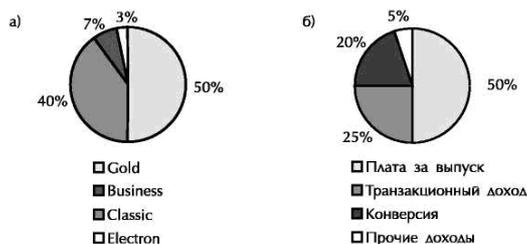


Рис. 14. Распределение дохода:  
а — по типу карт; б — по видам операций

"Рис. 14. Распределение дохода"

## Экономика эквайринга

Экономика эквайринга торговых предприятий существенно отличается от розничной эмиссии. На это много причин, основная из которых заключается в том, что эквайринговое соглашение банка с более-менее продуктивной торгующей организацией почти всегда является индивидуальной бизнес-договоренностью данного конкретного банка с данным торговым предприятием. В этой связи тарифы на указанные операции если и устанавливаются, то имеют формальный характер. Слишком многовариантными оказываются отношения банков со своими клиентами, да и объем рынка по количеству возможных "работающих" договоров ограничен несколькими тысячами организаций. Эквайринговая услуга все теснее связывается банками с расчетно-кассовым обслуживанием торговых предприятий и похоже в ближайшей перспективе станет его неотъемлемой частью. Напомним, что в начале 1990-х гг. эквайрингом занимались организации, довольно далекие по сути своей деятельности от банковского дела.

Международные, да и отечественные платежные системы неоднократно пытались освоить, помимо розничной ниши, нишу оптовой торговли. Примером может быть оплата оптовых партий товара, покупаемых одной организацией у другой. В этом случае номинал по приему карт к оплате устанавливается на складе, принадлежащем одной организации, а вторая организация имеет карту, с помощью которой может произвести безналичную оплату товара. Эти усилия не увенчались серьезными успехами, хотя операции типа B2B\*(21) имеют некоторую нишу. Основной причиной неуспеха являются высокие операционные расходы, связанные с карточными операциями, и поэтому традиционные формы банковских расчетов оказываются более конкурентоспособными. Все же платежные карты - инструмент обслуживания розничных торговых сделок.

Кратко остановимся еще на одном, уже историческом, обстоятельстве. До 10 октября 1997 г. расчеты между эквайнером и торговой организацией возможно было вести в валюте (долларах США). Существовал так называемый институт уполномоченных Центральным банком организаций, которые на основании разрешения территориального управления Банка России получали валютную выручку по операциям с картами. Положением Банка России от 15 августа 1997 г. N 503 этот порядок был упразднен, что оказало негативное, но, к счастью, кратковременное влияние на обороты. В настоящее время существуют всего несколько организаций (торгующих в зонах Duty Free), для которых возможны расчеты в валюте. Все прочие организации ведут расчеты по операциям с картами исключительно в рублях. Это обстоятельство само по себе практически не влияет на оборот, но в качестве одного из факторов влияет на размер остатков на счетах предприятия в банке-эквайере.

Эквайринговый бизнес не только генерирует банку операционный доход, "обезналичивание" торговой выручки за счет операций по картам вносит зачастую ощутимый вклад в формирование остатков на расчетном счете организации в обслуживающем банке. При экономической оценке этот фактор не стоит упускать из виду. Что греха таить, многие, даже весьма уважаемые, торговцы стараются провести выручку мимо кассы, и в случае с наличными это достаточно просто. С картами выручка обязательно попадает на расчетный счет, и у небольших, профильных мечантов может сложиться ситуация, когда до 90% поступлений на расчетный счет составляет оборот по картам. Этот вопрос будет рассмотрен в разделе, посвященном управлению ресурсами.

Эквайринговые операции, как и эмиссионные, имеют несколько сезонных всплесков активности. Первый сезонный всплеск приходится на начало лета (вторая половина мая-июль), второй всплеск - ноябрь-декабрь. Однако было бы ошибочным полагать, что эквайринговая сезонность напрямую повторяет сезонность эмиссионную и на нее оказывают влияние те же причины. В розничной эмиссии основным является, как уже отмечалось, T&E-фактор. Эквайринговые же операции не так просто устроены. Во-первых, в обороте помимо розничных карт циркулирует огромное количество зарплатных. Во-вторых, если условно собрать весь отечественный эквайринговый "пул" предприятия, то картина окажется весьма разнообразная: у предприятий, торгующих разными группами товаров и оказывающих различные услуги, - своя сезонность, и общий всплеск является наложением тенденций в сезонности различных групп товаров и услуг. В-третьих, есть еще обширная группа торговых точек, обслуживающих локальные карты, а этот оборот вообще не подвержен сезонности.

Несколько слов стоит сказать об интернет-эквайринге, набирающем в последнее время обороты. Эквайринг интернет-мечантов сопряжен с большим риском и пока не приносит ощутимых доходов. Это утверждение, пожалуй, не касается специализированных эквайнеров (например, банк "Платина"), но не следует забывать, что для ведения операций даже по международным картам им приходится создавать своего рода "клуб доверия", связывающий в единую бизнес-систему держателей карт и торговцев. Операционные издержки при этом значительно растут.

Если розничный эмиссионный доход регулируется тарифными, т.е., по сути, аналитическими методами, то успех эквайринга в гораздо большей степени зависит от искусства строить отношения с клиентом. Здесь основное значение имеют опыт и наработанные связи службы продаж\*(22). В этой связи в отношении управления доходностью по эквайринговым операциям можно лишь перечислить влияющие на нее факторы. Хотя решающее значение все же имеет доверие клиента к банку и лично к

привлекающему менеджеру. Раскрученность банковского брэнда не так сильно влияет на успех.

С точки зрения конкуренции эквайринговый рынок намного более конкурентный, чем эмиссионный. На крупных региональных рынках за каждого доходного мечанта идет настоящая война между эквайрерами. Ценовая конкуренция, в отличие от эмиссии, имеет смысл, и тарифные ставки неуклонно снижаются. Кроме ценового вопроса конкуренция разворачивается в части технологий и качества обслуживания. Перейдем к рассмотрению факторов, влияющих на доходность.

### **Характеристика мечант**

В эквайринге, как и в других видах корпоративного обслуживания, решающее влияние на доходность сотрудничества оказывают хозяйственные и финансовые характеристики клиента. Очевидно, что чем объемнее бизнес клиента, тем больший торговый оборот попадает в сферу интересов банка-эквайрера. Успех мечанта фактически также предопределяет и успех эквайринговых операций.

Большое значение имеет месторасположение торговой точки. Самые крупные эквайринговые рынки - Москва и Санкт-Петербург, на их долю приходится около 70% всех эквайринговых операций по международным картам. Около 20% операций приходится на города-миллионники, остальные - на другие города.

На всех крупных рынках величина оборота связана с расположением торгового предприятия внутри города. Фактором, увеличивающим доходность, является близость к крупным и оживленным транспортным узлам и магистралям (аэропортам, станциям метро, морским портам, центральным улицам). Неплохие результаты демонстрируют предприятия, расположенные в престижных курортных зонах и в бизнес-центрах. Особенно интересны в этом смысле гипермаркеты. Сосредоточенность в одном месте большого количества престижных магазинов, развлекательных заведений и супермаркетов дает цепную реакцию в смысле влияния на размер оборота по картам.

Карта, генерирующая эквайринговый оборот, продолжает являться атрибутом относительно состоятельных людей, при этом немаловажен фактор ассоциативной связи с "западным образом жизни" и вообще с некоторой вальяжностью и элитностью. Если перевести указанные эмоциональные ощущения на язык фактов, подтвержденных многолетними наблюдениями, то окажется, что банку прибыльно обслуживать только те торговые предприятия, целевой аудиторией которых является верхний средний класс и выше (доходы покупателей/потребителей не должны быть ниже примерно 1000 долларов на одного члена семьи в месяц). Разумеется, захаживают покупатели и с более низкими доходами, но ядро оборота они не формируют. Соответствующей является и ценовая ниша продаваемых товаров и предоставляемых услуг\*(23).

Определенная пропорция между общим торговым оборотом и оборотом по картам устанавливается практически сразу после начала деятельности торгового предприятия. Для полноценного набора оборотов торговым предприятием с момента начала его деятельности проходит около года, иногда чуть больше. Карточный оборот также растет, но его доля от абсолютного значения не зависит. Этот процент практически полностью определяется ценовой и маркетинговой ориентированностью. Чем более элитными являются маркетинговая аудитория и товарная группа, тем выше оборот по картам.

В заключение перечислим наиболее доходные по видам деятельности торгово-сервисные предприятия. Доходность определяется в основном размером оборота. Отметим, что оборот по разным видам карт и тарифные ставки различны и порядок перечисления не отражает степени доходности:

- международные гостиницы;
- супермаркеты;
- бутики, меховые салоны;
- ювелирные магазины;
- рестораны, клубы;
- продажа авиабилетов;
- электроника и бытовая техника;
- мебельные салоны;
- автосервисы, прокат автомобилей;
- мобильная связь.

### **Основные условия договора**

Многостраничный договор об обслуживании расчетов по картам между банком и торговой организацией на 97% состоит из описания технологии взаимодействия и техники оформления операций. Экономическим вопросам посвящен обычно единственный раздел под названием "Расчеты". Договором регулируются два основных экономических параметра - дисконтная ставка по возмещению суммы

совершенных операции и срок возмещения.

Отечественные мечанты никогда не стремились к заключению соответствующих соглашений с эквайрерами. На западных рынках, платежная культура которых была и остается хорошо адаптированной к чековому обороту, слип, оформляемый по операции с картой, рассматривался в качестве более "технологичного" чека, чем обычный чек, и дисконт (комиссия) банка при зачислении на счет воспринимался как естественный расход. В отечественной практике отпуск товаров (услуг) по картам всегда воспринимался не как средство увеличения торгового оборота, а в лучшем случае как "осознанная необходимость": операция рассматривается как отпуск товаров (услуг) в кредит, да еще и со скидкой, т.е. сумма покупки уменьшается на сумму комиссии банка.

Ставка комиссионных, устанавливаемая банком-эквайнером, имеет тенденцию к снижению. Современные значения находятся на уровне 1,9-2,3%, а когда-то, в начале 1990-х гг., ставка составляла до 7%. Сроки возмещения также постоянно снижаются. В настоящее время срок "3 банковских дня" является верхним порогом для операций по картам Visa/EC/MC. Для банка-эквайрера при возмещении суммы операции существуют два подхода. Первый (условно назовем его "безрисковый") состоит в том, что возмещение суммы операции торговому предприятию происходит только после получения соответствующей суммы от эмитента карты (через платежную систему). Второй ("кредитный") подход состоит в кредитовании банком эквайрингового оборота собственными средствами, при этом возмещение сумм операций мечантом производится банком до получения соответствующих сумм от платежной системы (эмитента).

При реализации второго подхода банк зарабатывает на сокращении срока возмещения торговому предприятию сумм операций, повышая процент дисконта по договору. Например, сократив срок возмещения на один банковский день и повысив ставку на 0,1%, банк продает свои ресурсы под  $0,1\% \times 365 = 36,5\%$  годовых в рублях. С бухгалтерской точки зрения такая операция не оформляется как кредитная, суммы возмещения отражаются на счете требований банка (47423 в действующем Plane счетов). Тем не менее подходов к трактовке и учету возмещений сумм операций по картам несколько, вплоть до факторинга. В условиях скачков валютного курса сокращение срока возмещения приобретает критическое значение, что особенно проявляется в отношении организаций, торгующих импортными товарами. В этой связи некоторые эквайреры применяют комбинированную тарификацию, в рамках которой организации предлагается самостоятельно выбрать пару "срок-ставка" из предложенной таблицы значений. Еще один вариант комбинированной тарификации заключается во взаимовязке процента дисконта с размером оборота. В такой системе возможный оборот градуируется на 3-4 интервала, каждому из которых соответствует своя ставка по принципу обратной зависимости: чем больше оборот, тем меньше ставка. Полезность применения такой комбинации может проявиться только в том случае, если мечант обладает (либо в перспективе будет обладать) большим количеством торговых площадок, что оговорено в заключаемом соглашении. То есть при определенном успехе на малых оборотах подключаются новые точки на более мягких условиях. Еще раз отметим, что пропорция между карточным и некарточным оборотом в долгосрочной перспективе стабильна (если, разумеется, не меняется бизнес-профиль организации) и от ставки дисконта совершенно не зависит. В качестве грубого оценочного порога карточного оборота, ниже которого сотрудничество с торговцем практически не имеет смысла, можно предложить сумму в 5000 долларов в месяц.

Третий вариант комбинированной тарификации может возникнуть в связи с включением в состав эквайрингового договора расширенного перечня обслуживаемых платежных систем. Локальные карты тарифицируются ниже, карты систем Visa/EC/MC фактически определяют текущие рыночные ставки, а карты Diners Club и AmEx тарифицируются выше, и сроки возмещения по ним обычно больше. Здесь следует упомянуть, что AmEx не делегирует возможностей заключения эквайринговых соглашений банкам. В лучшем, эксклюзивном, случае банк может взять на себя функции технологического провайдера по терминальному сервису операций по картам AmEx.

Важнейшим фактором, влияющим как на возможность договориться с торговым предприятием, так и на размер карточного оборота в процессе обслуживания, является автоматизация операций. Оформление операций слипово-голосовым методом занимает все меньшую долю в общем объеме операций. Если еще пять лет назад требование торговца об оснащении его POS-терминалом вызывало настороженную и неоднозначную реакцию у эквайрера, то сейчас банки оснащают торговцев POS-терминалами повсеместно и бесплатно. Был период, в течение которого банки пытались сдать терминалы в аренду торговым предприятиям, но из этого ничего не вышло. Причина в том, что торговцы никогда не воспринимали эквайринговые услуги как желанный сервис. Терминализация эквайринговых операций - серьезный шаг вперед на пути развития карточного оборота. На современном российском рынке (не говоря уже о западном) практически невозможно себе представить супермаркет, работающий на слипах. Во времена, когда это не вызывало удивления, установка терминала могла дать 100-150%-ный рост оборота за первые две-три недели, т.е. качественный скачок доходности. Слип + голос и сейчас кое-где применяется, а именно: при подключении предприятий, заведомо неспособных выйти на приличные, рентабельные обороты. Терминал все-таки стоит не менее 600 долларов.

На повестке дня современного отечественного эквайринга стоят следующие технологические вопросы, от решения которых зависят карточный оборот, да и сама возможность ведения операций:

1) решение коммуникационных проблем. Оплата коммуникационных решений и оплата услуг связи всегда должны относиться на расходы организации. Однако очень часто (практически в подавляющем числе случаев) у торговца нет специалистов, способных квалифицированно предложить и реализовать телекоммуникационное решение для онлайн-авторизации, этими вопросами часто приходится заниматься специалистам банка. Предприятия, серьезно берущиеся за указанные проблемы, почти наверняка будут успешными мечантами;

2) все большее количество торговцев используют интегрированные учетно-кассовые системы на основе компьютерных кассовых терминалов и сетей масштаба всего предприятия. Все современные компьютерные кассы оснащены картридерами, и предприятие желает технологически интегрировать карточные операции в свой бухгалтерский учет. При решении такого рода задач требуется хорошая техническая подготовка персонала и способность решать организационные задачи по оси "торговое предприятие - поставщик системы автоматизации бухгалтерского учета - процессинговый центр";

3) надвигается эпоха чиповых карт и связанных с ними операционных процедур. И подготовительные мероприятия приходится если не проводить, то как минимум предусматривать уже сегодня. В противном случае можно в перспективе потерять ощутимую часть оборота.

Еще одним фактором поддержания оборота и удержания эквайринговых операций торговца в банке-эквайрере является предоставление качественного клиентского сервиса и дополнительных услуг. Главное в предоставлении клиентского сервиса - это создание у клиента ощущения внимания к его нуждам со стороны банка и участие в решении связанных с текущими операциями проблем. От качества сервиса оборот может зависеть существенно и даже критически. Перечислим некоторые существенные моменты:

- обеспечение расходными материалами (рекламными наклейками, чековой лентой для терминала и т.д.);
- инкассация слипов или обеспечение условий быстрого приема слипов от организации;
- техническая поддержка терминального оборудования и консультации;
- своевременность и точность расчетов по операциям;
- решение проблем с протестуемыми операциями и с операциями, оформленными кассирами предприятия с ошибками (нарушениями).

В качестве дополнительных услуг банк может предоставлять разнообразный информационный сервис, например формирование отчетов по операциям в разрезе торговых площадок, сумм, иных маркетинговых и учетных факторов. Могут быть организованы совместные дисконтные программы и маркетинговые программы повышения лояльности потребителей.

Особой услугой, считающейся дополнительной на отечественном рынке, является предоставление эквайринговых услуг по операциям типа mail - phone order\*(24), или MOTO. Торговцев, специализирующихся на операциях указанного вида, эквайреры предпочитают не обслуживать из-за высокого риска. Но целый слой клиентов, предоставляющих услуги традиционного формата - card present + cardholder present\*(25), - нуждается и в обслуживании операций типа MOTO (например, гостиницы и турагентства, предоставляющие сервис по бронированию). Также операция формата card absent\*(26) возникает при оформлении платежей, инициированных с мобильного телефона по заранее заключенному договору, периодических списаниях за использование услуг доступа в Интернет и т.п. Для некоторых мечантов такой сервис критичен, и объем операций может составлять до 90% оборота.

### **Выдача наличных\*(27) и АТМ-эквайринг**

С экономической точки зрения доходы, получаемые от операций выдачи наличных по картам, являются наиболее простой операцией. Для своих собственных карт операция эквивалентна выдаче наличных со счета, и поэтому практически ни один банк не взимает эквайринговую комиссию по такой операции. По "чужим" картам речь идет фактически о выдаче кредита в наличной форме на срок, равный сроку возмещения суммы операции платежной системой. При этом процент по кредиту равен ставке комиссионных, исчисленных в годовом выражении. Пусть, например, ставка комиссионных составляет 2%, а возмещение банк получает на третий банковский день. Тогда годовая ставка составит  $(2\%/3) \times 365 = 243\%$ . Правда, эта формула не включает расходы.

При выдаче наличных через банкомат банк-эквайрер, согласно правилам платежных систем, не имеет возможности взимать комиссионные за совершение операции, доход получается только за счет уже рассматривавшейся нами межбанковской комиссии (interchange fee). Для банка, выдающего наличные (как через банкомат, так и через кассу), этот тариф будет называться reimbursement fee\*(28). Напомним, что в данном случае банк, выдавший наличные, является получателем указанной комиссии.

Наличные, как правило, выдаются в двух валютах - рублях и долларах США. С экономической точки зрения разницы между такими операциями нет никакой. Пропорция между оборотом в указанных валютах определяется месторасположением пункта выдачи наличных или банкомата, тариф одинаков, и ценность получаемого дохода также одинакова. Условия выдачи наличных по картам различных платежных систем могут отличаться. Например, компания Diners Club устанавливает единый 4%-ный

тариф, тариф по картам Visa и EC/MC составляет 1,5-3%. Наибольшая, около 90% и более, доля оборота приходится на карты Visa и EC/MC, при этом доля оборота по Visa несколько больше (на 10-15%).

С точки зрения целевого назначения пункты выдачи наличных (ПВН) можно разделить на три группы:

1) ПВН, организованные в рамках зарплатных проектов (характеризуются практически полным отсутствием самостоятельной экономической значимости);

2) ПВН, организованные в отделениях/филиалах, операционных кассах вне кассового узла, обменных пунктах; банкоматы, установленные на территории отделений/филиалов. Такие ПВН имеют тройное целевое назначение: во-первых, предоставление дополнительной услуги клиентам; во-вторых, для получения дохода; в-третьих, банкоматы иногда устанавливаются в целях разгрузки операционной кассы, выдающей наличные в ручном режиме;

3) банкоматы, устанавливаемые в местах публичного доступа с исключительной целью получения дохода от операций.

Вторая и третья группы ПВН в рамках нашей классификации имеют целью получение дохода от ведения операций. Можно ли управлять объемом получаемого дохода? Ответ на этот вопрос положительный, хотя рычагов влияния на доходность гораздо меньше, чем в случае с эмиссионной деятельностью и деятельностью по торговому эквайрингу.

Регулирование тарифной ставки может оказать влияние на объем оборота, но при ее изменении следует учитывать некоторые факторы. Во-первых, не стоит устанавливать тарифную ставку ниже средней по рынку - оборот и доход таким образом увеличить практически невозможно. Наоборот, тариф следует повысить на 20-30% в ПВН, расположенных в выгодных местах (например, в местах с высокой концентрацией потенциальных клиентов). Такая прибавка не уменьшит оборота, но увеличит доход. На большую величину увеличивать ставку не следует - это приведет к резкому падению оборота.

Однако самым важным фактором, влияющим на оборот, является фактор месторасположения ПВН. Вопрос этот очень тонкий, даже два ПВН, расположенных в одном и том же здании, могут давать резко отличающийся оборот. В этом отношении методика подбора месторасположения ПВН или банкомата сродни выбору места для валютнообменного пункта. Перечислим несколько качественных соображений относительно месторасположения ПВН. В региональном масштабе ПВН в Москве гораздо более ценен с точки зрения оборота по сравнению с удаленными от центра. Преимуществом пользуются ПВН, расположенные в международных гостиницах, бизнесцентрах, транспортных узлах и особенно в развлекательных центрах и казино. Этот географический фактор собственно и определяет оборот и по этой причине при выборе места установки банкомата является критическим. То же относится и к местам расположения отделений и филиалов.

## **Расходы и их классификация**

Не менее важной проблемой отечественных картбизнесов наряду с управлением доходами является управление издержками. В этом отношении наибольший интерес вызывает необходимость правильно скалькулировать себестоимость операций, а также на этой основе принимать меры по ее снижению. Эта задача на самом деле является не такой простой, как может показаться на первый взгляд. Согласно общей экономической теории расходы делятся на прямые, т.е. непосредственно относящиеся к тому или иному виду операций, а также косвенные. На практике к прямым расходам можно отнести только те расходы, которые очевидно связаны с той или иной деятельностью. Например, расходы на приобретение "пластика", т.е. заготовок банковских пластиковых карт, напрямую ложатся на себестоимость эмиссионных операций. А стоимость содержания автотранспорта, обслуживающего картподразделение, также входящая в издержки картподразделения и, следовательно, некоторым образом в себестоимость эмиссионных операций, является косвенной издержкой. Необходимо отметить, что те или иные расходы могут квалифицироваться и как прямые, и как косвенные, в зависимости от того, себестоимость чего именно подлежит расчету.

В отличие от управления доходами, потенциальный размер которых ограничен лишь емкостью рынка и профессионализмом маркетинговых служб, возможности снижения расходов имеют свои вполне реальные границы. Во-первых, следует иметь в виду, что даже отстроив совершенную систему контроля и распределения (локализации) затрат по видам "выпускаемой продукции", банк наверняка не сможет сократить издержки в разы, речь будет идти максимум о 20-25%. С другой стороны, сама по себе система контроля и анализа также имеет свою стоимость. В этой связи необходимо следовать так называемому принципу существенности, т.е. учитывать только те затраты и в такой степени детализировки, в которой это необходимо для принятия управленческих решений. Приведем пример. Допустим, менеджмент анализирует себестоимость текущих эмиссионных операций на предмет сокращения переменных издержек. Ежемесячный объем - 27 000 транзакции, локализованная сумма издержек за тот же период - 6000 долларов. Имеет ли смысл включать в рассмотрение расходы по charge-back, связанные с единственной опротестованной держателем операцией и обошедшиеся в 50

долларов? Конечно, не имеет. Ответ может быть иной в случае, если всего было опротестовано 20 операций и затраты составили 1000 долларов.

Для целей дальнейшего изложения также следует напомнить, что издержки в карточном бизнесе, как и в любой другой микроэкономической системе, делятся на постоянные и переменные. Для иллюстрации можно рассмотреть стоимость аренды офиса или ежемесячного платежа за сервисные услуги компании, являющейся поставщиком программного обеспечения. Кажется, что эти издержки остаются постоянными вне зависимости от количества выпущенных карт или спрощенных транзакций. На самом деле это не совсем так. При качественном росте объемов операций или количества карт в долгосрочной перспективе эти затраты могут также увеличиться (например, может понадобиться более мощное и дорогое программное обеспечение). Так что правильнее было бы назвать их ступенчато-постоянными. Иллюстрацией переменных издержек являются затраты на "пластик" - он расходуется по мере выпуска карт, и интенсивность расхода прямо пропорциональна интенсивности выпуска. Еще обратим внимание на общеэкономический принцип экономии от масштабов. В карточном бизнесе этот принцип работает очень наглядно: чем большее количество карт в базе, тем ниже себестоимость обслуживания одного картсчета.

Разделение затрат на постоянные и переменные оказывается полезным при принятии бизнес-решений. В большинстве случаев отдельные шаги в бизнесе затрагивают в первую очередь переменные издержки как в сторону их увеличения, так и сокращения. Иногда влияние или, наоборот, отсутствие влияния решения на постоянные издержки игнорируется. Рассмотрим пример. Допустим, менеджмент рассматривает вопрос о передаче процессинговых функций сторонней компании. При этом потенциальный партнер предлагает цену процессингования 0,5 доллара за транзакцию, в то время как текущий размер прямых переменных издержек составляет 0,6 доллара. Казалось бы, решение очевидно. Однако заметим, что передача процессинговой деятельности не сократит таких постоянных издержек, как аренда офиса, занимаемого процессинговым подразделением, амортизация уже приобретенного ранее оборудования и стоимость каналов связи. Поэтому в конечном итоге после принятия решения о передаче процессинговых функций большая часть расходов останется, а доходы сократятся. Таким образом, решение не столь очевидно.

Еще одно соображение касается многовариантности. Для оценки и планирования расходов\*(29) в каждом отдельном случае по сути проектируется индивидуальная система расчета издержек, которая, как правило, требует автоматизации. В последнем случае эта экономическая модель может объединиться с системой управленческой информации\*(30). То есть однозначных рецептов по модели исчисления затрат в картбизнесе нет. Предложим лишь некоторые методы и рассмотрим характерный пример локализации затрат.

Переходя от общих рассуждений к практике расчета себестоимости, отметим, что перед этапом вычислений необходимо качественно проанализировать и локализовать процессы, которые будут подвергнуты рассмотрению. Собственно говоря, эмиссионные или эквайринговые операции на практике означают целый перечень функций и процедур, выполняемых банком или процессинговым центром. Для адекватной оценки связанных расходов их необходимо локализовать. Этот термин означает, во-первых, что необходимо прописать с как можно более мелким (но при соблюдении принципа существенности) разбиением все означенные процедуры и функции. Во-вторых, в разрезе каждой "элементарной" процедуры определить вовлеченные в ее выполнение подразделения, персонал, технологические и прочие ресурсы. В-третьих, необходимо локализовать, т.е. определить пропорцию, в которой косвенные накладные расходы ложатся на себестоимость того или иного подразделения или процедуры. (Для эмиссионных операций это будет сделано ниже при рассмотрении примера.)

Третья составляющая процесса локализации является самой сложной. Распределение накладных косвенных издержек по видам деятельности и подразделениям всегда содержит некоторый элемент субъективизма и неточности. Под неточностью, скорее произвольностью, понимается следующее. Перед распределением издержек выбирается так называемый элемент локализации затрат. Под этим термином понимается некоторый хорошо и точно исчисляемый количественный показатель, очевидно связанный с деятельностью подразделения или с выполнением производственной процедуры. Очень часто в качестве элемента локализации берут площадь занимаемого подразделением офисного помещения или количество сотрудников в подразделении. Далее определяют стоимость элемента локализации затрат:

$$\text{Стоимость элемента локализации затрат} = \frac{\text{Сумма накладных расходов}}{\text{Общее количество элементов локализации}}$$

И последним этапом определяют собственно размер локализованных затрат, приходящихся на то или иное подразделение или процедуру:

$$\text{Размер локализованных затрат} = \text{Стоимость элемента локализации} \times \text{Количество элементов в процедуре (подразделении)}$$

В рассмотренном процессе основную смысловую нагрузку несет выбор элемента локализации для распределения затрат. На практике этот элемент может быть выбран субъективно и сильно исказить реальное распределение затрат. С другой стороны, более подходящего элемента может и не оказаться по совершенно объективным причинам. И это уже не является виной планово-экономической службы, а должно быть отнесено на изъяны метода локализации. Существуют и более тонкие методы локализации затрат по сравнению с описанным выше. Но они гораздо более затратны с точки зрения внедрения и являются оправданными только в очень больших хозяйственных системах. Их описание и вопросы практического применения выходят за рамки настоящего издания.

По причине многовариантности моделей локализации затрат, о которой уже упоминалось, не представляется целесообразным рассматривать локализацию всех видов затрат. Главным в рассматриваемом вопросе является описание методики локализации в отношении эмиссии карт. И еще одно замечание: при проведении расчетов следует всегда помнить, что необходимо фиксировать временной интервал, за который берутся начальные данные, а выводы соответственно также справедливы для рассматриваемого интервала.

Пример расчета себестоимости эмиссионных операций. Для построения локализационной модели необходимо смоделировать картподразделение. Разумеется, приведенный пример может носить субъективный характер, но данная структура картподразделения является вполне жизнеспособной (рис. 15). Во всяком случае, эта организационная иерархия взята из реального московского банка. В каждом элементе схемы (прямоугольнике) указаны занимаемая офисная площадь (м<sup>2</sup>) и количество работников (чел.). Эти данные будут использоваться в процессе локализации. В верхней части схемы расположены наиболее удаленные от непосредственного выполнения операций подразделения. Процесс локализации как бы спускается сверху вниз.

Общая площадь, занимаемая картподразделением, - 306 м<sup>2</sup> офисной + 100 м<sup>2</sup> прочей площади. Для целей расчетов примем стоимость годовой аренды 1 м<sup>2</sup>, равную 300 долларам. Дополнительную площадь "распределим" между подразделениями пропорционально занимаемой полезной площади. Математически такое распределение означает увеличение расчетной занимаемой площади в  $(306 + 100)/306 = 1,33$  раза.

Общее количество сотрудников - 53 человека.

Зафиксируем временной интервал - 1 месяц.

Примем в качестве данных еще несколько стоимостных показателей:

плата за коммунальные услуги - 500 долларов;

общественные затраты, отнесенные на счет картподразделения, - 15 000 долларов;

расходы на телефонную связь и Интернет - 2500 долларов;

стоимость рабочих станций, корпоративного сервера и сетевого оборудования - 106 000 долларов, срок эксплуатации - 3 года, амортизация ежемесячно равными долями;

стоимость офисных приложений и сетевого ПО - 15 900 долларов, срок эксплуатации - 3 года, амортизация ежемесячно равными долями;

стоимость оргтехники общего назначения (копировальные, факсимильные аппараты) - 90 000 долларов, срок эксплуатации - 4 года, амортизация ежемесячно равными долями;

расходы на автотранспорт - 500 долларов;

зарплата вспомогательного персонала (иными словами, office management) - 4500 долларов.

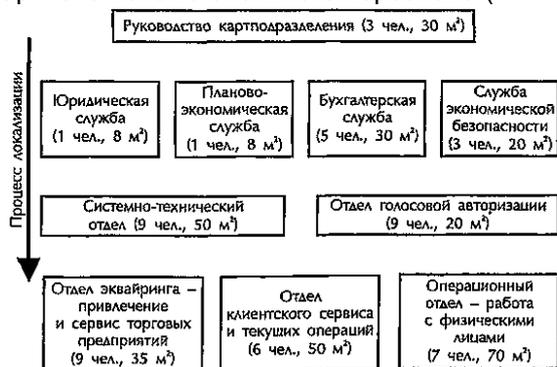


Рис. 15. Организационная структура картподразделения

"Рис. 15. Организационная структура картподразделения"

Этап 1. Локализируются накладные общеадминистративные расходы картподразделения. Для этих целей составляется таблица распределения (табл. 18).

Таблица 18

## Этап 1. Локализация накладных общеадминистративных затрат

Наименование затрат	Элемент локализации	Стоимость элемента локализации, долл.	Локализованная стоимость по подразделениям, долл.									
			руководство карт-подразделения	юридическая служба	планово-экономическая служба	бухгалтерская служба	служба экономической безопасности	системно-технический отдел	отдел голосовой авторизации	отдел эквайринга	отдел клиентского сервиса	операционный отдел
Аренда офиса	кв.м. общей площади	25,00	997,50	266,00	266,00	997,50	665,00	1662,50	665,00	1163,75	1163,75	2327,50
Коммунальные расходы (кроме связи)		1,23	36,95	9,85	9,85	36,95	24,63	61,58	24,63	43,10	43,10	86,21
Доля общебанковских накладных затрат, отнесенная на счет картподразделения	штатная единица	283,02	849,06	283,02	283,02	1415,09	849,06	2547,17	2547,17	2547,17	1698,11	1981,13
Расходы на телефонию и Интернет		47,17	141,51	47,17	47,17	235,85	141,51	424,53	424,53	424,53	283,02	330,19
Амортизация компьютерного оборудования общего назначения		55,56	166,67	55,56	55,56	277,78	166,67	500,00	500,00	500,00	333,33	388,89
Амортизация программного обеспечения общего назначения		8,33	25,00	8,33	8,33	41,67	25,00	75,00	75,00	75,00	50,00	58,33
Амортизация оргтехники общего назначения		35,38	106,13	35,38	35,38	176,89	106,13	318,40	318,40	318,40	212,26	247,64
Канцелярские товары и товары хозяйственного назначения		9,43	28,30	9,43	9,43	47,17	28,30	84,91	84,91	84,91	56,60	66,04
Расходы на автотранспорт		9,43	28,30	9,43	9,43	47,17	28,30	84,91	84,91	84,91	56,60	66,04
Зарплата вспомогательного персонала (секретариат, уборщицы, водитель, завхоз)		84,91	254,72	84,91	84,91	424,53	254,72	764,15	764,15	764,15	509,43	594,34
Итого				2634,13	809,08	809,08	3700,59	2289,32	6523,13	5488,69	6005,91	4406,22

Для пояснения возьмем **строку 1** таблицы, где локализуется стоимость аренды офиса.

Стоимость элемента локализации (в данном случае 1 м2 офисной площади) вычисляется следующим образом:

Стоимость элемента локализации = Годовая стоимость аренды 1 м2/  
Количество месяцев в году:

$$300 \text{ долл.} / 12 = 25 \text{ долл.}$$

Доля арендных затрат, относящаяся, например, к руководству подразделения (графа 1), рассчитывается следующим образом:

Локализованная стоимость аренды для руководства = Площадь, занимаемая  
руководством x Коэффициент для учета прочих помещений x Стоимость  
элемента локализации:

$$30 \text{ м}^2 \times 1,33 \times 25 \text{ долл.} = 997,50 \text{ долл.}$$

Еще один пример - **строка 4**, где локализуется расходы на телефонию и Интернет. Стоимость элемента локализации (в данном случае доли расхода, приходящегося на одного сотрудника) вычисляется следующим образом:

Стоимость элемента локализации = Ежемесячная стоимость услуг/  
Количество сотрудников:

$$2500 \text{ долл.} / 53 = 47,17 \text{ долл.}$$

Доля затрат на связь, относящаяся, например, к бухгалтерской службе (графа 4), рассчитывается следующим образом:

Локализованные расходы на услуги связи для бухгалтерской службы =  
Стоимость элемента локализации x Количество сотрудников бухгалтерии:

$$47,17 \text{ долл.} \times 5 = 235,85 \text{ долл.}$$

Этап 2. На втором этапе локализуется стоимость содержания подразделений, непосредственно не участвующих в ведении операций и (или) предоставлении услуг (так называемые обеспечивающие подразделения). Указанные затраты распределяются между операционными подразделениями. Распределению подлежат уже рассчитанные доли общеадминистративных издержек, а также заработная плата.

На данном этапе понадобится еще ряд данных по зарплате.

Подразделение	Фонд заработной платы, долл.
Руководство картподразделения	7000
Юридическая служба	800
Планово-экономическая служба	800
Бухгалтерская служба	3400
Служба экономической безопасности	2400
Системно-технический отдел	7500

Отдельно необходимо рассмотреть системно-технический отдел. Если деятельность прочих обеспечивающих подразделений достаточно трудно разделить по направлениям (и поэтому в качестве элемента локализации взята штатная единица), то деятельность системного отдела такому разделению поддается. В этой связи при локализации будем руководствоваться более достоверными пропорциями, чем дает метод, основанный на стоимости элементов локализации.

Специализация	Кол-во сотрудников, чел.	Фонд оплаты труда, долл.	Подразделения, на которые ложатся затраты
Инженерно-программная поддержка POS и АТМ	2	1400	Отдел эквайринга
Организация и эксплуатация локальных сетей и каналов передачи данных	1	900	Все подразделения поровну
Процессинг текущих операций, ввод информации	2	1400	Отдел эквайринга и операционный отдел поровну
Персонализация пластика	1	700	Операционный отдел
Системное администрирование и инженерная поддержка серверного оборудования	1	800	Все подразделения поровну
Развитие и обслуживание	1	1100	
Администрирование	1	1200	

Именно указанное выше разделение по специальностям и соответствующую пропорцию разделения расходов по заработной плате будем учитывать далее в локализационной таблице. В такой же пропорции будем распределять и накладные расходы. Напомним, что общее количество работающих в операционных подразделениях - 31 человек. Проведем локализацию ([табл. 19](#)).

Этап 3. На третьем этапе локализуются прямые издержки технологического характера, непосредственно связанные с производством карточных услуг. Разумеется, объем материала не позволяет досконально перечислить все производственные затраты, поэтому ограничимся лишь наиболее значимыми позициями. Имея в виду конечную цель локализации, важно различать, на какие именно виды операций относятся перечисляемые ниже издержки. Затраты, относящиеся к эквайринговой части, также будут указаны, но в контексте данного анализа это сделано скорее справочно. В этом месте процесс локализации логически как бы "ветвится". Локализовать эквайринговые затраты (если это представляет профессиональный интерес), т.е. отработать эквайринговую ветвь локализационного процесса, предоставим читателю. Что касается эмиссионной части, то сначала перечисляются постоянные издержки, затем переменные, но в данном контексте это деление не играет роли. Издержки приведены в наиболее общеупотребительной группировке ([табл. 20](#)).

Этап 4. Завершающий этап локализации является обобщением предыдущих. На нем проводится окончательное распределение затрат по видам операций. Предварительно сделаем допущение, что отдел авторизации обслуживает эквайринговые операции 2/3 рабочего времени и 1/3 тратит на сервис держателей эмитированных карт. В такой же пропорции распределим затраты, связанные с этим подразделением между видами операций ([табл. 21](#)).

Итак, процесс локализации завершен. Полученные результаты не дают ответа на вопрос о себестоимости, например, выпуска "пластика" или себестоимости сервиса клиента в течение года, но все зависит от степени детализации. На указанные вопросы легко получить ответы, даже оставаясь в рамках уже имеющихся данных.

Таблица 19

## Локализация стоимости содержания подразделений

Наименование затрат	Элемент локализации	Стоимость элемента локализации накладных затрат, долл.	Стоимость элемента локализации зарплаты, долл.	Локализованная стоимость по подразделениям, долл.			
				отдел голосовой авторизации	отдел эквайринга	отдел клиентского сервиса	операционный отдел
Руководство картподразделения	Штатная единица	84,97	225,81	2797,01	2797,01	1864,67	2175,45
Юридическая служба		26,10	25,81	467,15	467,15	311,43	363,34
Планово-экономическая служба		26,10	25,81	467,15	467,15	311,43	363,34
Бухгалтерская служба		119,37	109,68	2061,46	2061,46	1374,31	1603,36
Служба экономической безопасности		73,85	77,42	1361,41	1361,41	907,61	1058,88
		Размер накладных затрат	Размер фонда оплаты труда				
Системно-технический отдел	Согласно таблице		7500,00	1000,00	3100,00	1000,00	2400,00
Системно-технический отдел		6523,13		869,75	2696,23	869,75	2087,40

Итого				9023,94	12950,41	6639,21	10051,77
Накладные общеадминист- ративные расходы (справочно)				5488,69	6005,91	4406,22	6146,31
Общий итог				14512,62	18956,32	11045,43	16198,08

## Основные издержки технологического характера

<b>Производственное оборудование и программное обеспечение</b>						
Наименование	Срок эксплуатации, лет	Ориентировочная стоимость, долл.	Ежемесячная амортизация, долл.	Кол-во единиц в эксплуатации	Размер ежемесячных затрат, долл.	Локализация по видам операций
Эмбоссер	10	25 000	208,33	2	416,66	Эмиссия
Программное обеспечение	10	2 000	16,67	1	16,67	
Серверы баз данных	5	20 000	333,33	2	666,66	Эмиссия и эквайринг поровну
Система управления базами данных	5	1 500	250	1	250	
Программное обеспечение Card management system	5	40 000	666,67	1	666,67	
Сервисные платежи за программное обеспечение	5	50 000 (10 000 в год)	833,33	1	833,33	
Банкоматы	10	2 200	183,33	20	3666,6	
Программное обеспечение банкомата	5	100	1,67	20	33,33	Эквайринг
POS-терминалы	6	700	9,72	150	1458	
Программное обеспечение терминала	6	20	0,28	150	41,67	
Импринтеры	4	30	0,63	500	315	
Рекламные материалы (ежегодный заказ)	1	3 000	250	1	250	Эмиссия
Итого по эмиссии		1891,15				
Итого по эквайрингу		6722,93				
<b>Переменные издержки</b>						
Наименование	Управляющий элемент	Управляющее значение	Размер ежемесячных издержек, долл.	Локализация по видам операций		

Межбанковские комиссии эмиссионные	Количество операций по выдаче наличных	1000 операций в месяц, 3 долл. за операцию	3000	Эмиссия
Стоимость пластика и PIN-конвертов	Количество выпускаемых карт	1000 карт, 2,5 долл. за карту	2500	
Стоимость банкнот (против безналичных)	Оборот по выдаче наличных, долл.	Оборот - 3 млн. долл., ставка - 0,25%	7500	Эквайринг
Стоимость слипов, чековых лент	Количество торговых операций и операций по выдаче наличных	7000, стоимость слипа, чека -0,04 долл.	280	
Стоимость передачи данных (тарификация по размеру трафика)	Объем передаваемых данных, КВ	100 000 КВ, 0,04 долл. за КВ	4000	Эквайринг и эмиссия поровну
Итого по эмиссии			7500	
Итого по эквайрингу			9780	

Таблица 21

### Затраты по видам операций

Наименование затрат	Эмиссия	Эквайринг
Затраты на отдел голосовой авторизации	4 837,54	9 675,08
Затраты на отдел эквайринга	-	18 956,32
Затраты на отдел клиентского сервиса	11 045,43	-
Затраты на операционный отдел	16 198,08	-
Производственное оборудование и программное обеспечение	1 891,15	6722,93
Переменные издержки	7 500	9 780
Итого	41 472,2	45 134,33

Полученные данные отражают в том числе и два очень важных фундаментальных момента.

1. Косвенные издержки на ведение операций намного превышают прямые. Хотя это и общеэкономическая закономерность, но именно в этой сфере находятся возможности по сокращению издержек. Не вдаваясь в подробности, можно порекомендовать два направления для сокращения (точнее, предотвращения) издержек. Во-первых, осмотрительно принимать решения при приобретении дорогостоящего программного обеспечения. Во-вторых, взвешенно формировать штат подразделения, по возможности действуя по принципу: один квалифицированный и дорогой сотрудник лучше нескольких посредственных и дешевых.

2. Стоимость ведения эквайринговых операций дороже, чем эмиссионных. Если взять относительное значение, т.е. разделить абсолютные данные на количество операций, то указанная

закономерность будет еще очевиднее. Интерпретируя эту информацию, можно сказать, что эквайринг - менее рентабельный бизнес. Здесь же отметим, что эквайринг также более инвестиционно-емкий бизнес, а инвестиционный порог вхождения на рынок очень высок.

### Работа с активами и пассивами

Рассматривая экономические вопросы ведения бизнеса с банковскими картами, уже неоднократно звучали ссылки на так называемую экономику ресурсов. Доходы карточного портфеля у банков, ведущих операции на развитых, или, как говорят, зрелых\*(31), рынках, более чем наполовину состоят из процентных доходов. Это прежде всего доходы, получаемые в виде процентов по кредитам (кредитным балансам), предоставленным держателям карт в рамках заранее установленных лимитов. Вторая, не менее важная часть процентного дохода формируется за счет использования средств, привлеченных на картсчета дебетных карт. На отечественном рынке доминирующая, более точно - подавляющая часть процентных доходов в картбизнесах - это косвенные доходы. То есть доход, получаемый в конечном итоге от размещения привлеченных на картсчета средств, является по внутренней классификации банка доходом, "вменным" по отношению к картподразделению.

Рынок кредитных карт пока не развит. Долгое время считалось, что основное препятствие для его развития - отсутствие нормативной и законодательной базы. Сейчас постепенно становится очевидным, что на самом деле более серьезным сдерживающим фактором является неумение и зачастую нежелание банков серьезно заниматься оценкой кредитных рисков. Во многом это обусловлено объективными причинами - отсутствием опыта. Если обычное потребительское кредитование худо-бедно существовало и в советские времена, то карточного кредитования не было никогда. Опыт развитых рынков, несомненно, полезен, но полагаться на него в отечественных условиях было бы непростительной ошибкой.

Есть еще одна важная причина: банки совершенно не желают признавать плохие долги за объективную реальность, между тем как карточные "невозвраты" являются неизбежным сопутствующим явлением в картбизнесе. Карточные долги имеют природу, серьезно отличающуюся от просроченных целевых займов. Истребование долгов по картам обычными методами в подавляющем числе случаев невыгодно: издержки почти всегда оказываются больше самой суммы долга. Единственный эффективный механизм контроля над рисками кредитных невозвратов - система проверки и оценки заявлений на этапе принятия решения о выпуске карты. После того как случился невозврат и были опробованы простейшие меры воздействия на заемщика, задолженность лучше всего списать в убыток. Такая логика действий категорически противоречит уже сложившимся в отечественном банковском деле методам истребования задолженности.

Резюмируя сказанное, следует признать, что отечественный рынок, являясь "дебетным" сегодня, будет продолжать в основном таковым оставаться еще по меньшей мере несколько лет. Это обстоятельство оказывает решающее влияние на типичную отечественную структуру привлеченных и размещаемых картподразделением средств. В принципе идеальной, наиболее качественной структурой активов и пассивов является такая, при которой картбизнес внутренне сбалансирован: все используемые в активной части средства привлечены непосредственно на картсчета. Создание такой структуры не является чем-то запредельным - именно возможность поддержания "внутреннего равновесия" позволила образоваться и успешно развиваться специализированным карточным банкам. Правда, в большинстве случаев этот принцип нарушается: в отечественной практике картбизнесы в основном являются донорами привлекаемых средств для казначейства материнского банка, в то время как на развитых рынках картбизнесы в основном поглощают кредитные ресурсы.

Рассмотренное выше "дебетное" положение дел в отечественных банках представляет собой серьезное ограничение возможностей картподразделений зарабатывать самостоятельно. Активами, т.е. в нашем случае кредитным карточным портфелем, управлять проще и легче, чем пассивами.

В самом деле прямых рычагов влияния на интенсивность привлечения средств практически нет. Процентная ставка на остаток, введение всяческих неснижаемых остатков помогают очень слабо. Карта - все же расчетный инструмент, а не инструмент сбережения, для целей сбережения существуют депозитные счета. Некоторые банки продвигают на рынок депозитно-карточные конструкции, где карта выступает либо средством получения информации по депозитному счету, либо средством доступа к начисленным процентам, либо тем и другим одновременно. Такая конструкция, надо честно признать, является скорее продвинутым депозитом, чем нормальным картсчетом. Из косвенных средств влияния на размер привлеченных средств можно лишь указать на правильный выбор целевой группы при формировании маркетинговой стратегии.

Как уже отмечалось, валютные карточные пассивы гораздо ценнее рублевых. Здесь наблюдается эффект "депозитного прилипания". Он выражается в том, что в клиентском восприятии остатки, предназначенные для расчетов и хранящиеся в валюте, в гораздо меньшей степени подвержены инфляции. Да и счета, ведущиеся в рублях, в первую очередь являются атрибутами зарплатных проектов, в которых карта чаще всего оказывается навязанной держателю, а поэтому не

способствует накоплению на ней денег. Типичной для отечественного картбизнеса картиной является совокупный валютный остаток, в несколько раз превышающий рублевый (исчисленный, разумеется, в эквиваленте). Для иллюстрации приведем пример, отражающий колебания остатков за месяц (рис. 16).



Рис. 16. Динамика остатков по картам

"Рис. 16. Динамика остатков по картам"

Обратим внимание также на "зарплатный" характер поведения рублевого остатка: в течение месяца значение остатка изменяется в разы. Отметим еще, что динамика валютного остатка гораздо более стабильна и в отсутствие разного рода катаклизмов (типа кризиса 1998 г.) является в годовом тренде устойчиво растущей величиной.

Балансовая модель активов и пассивов. Рассмотрим типичный для отечественного бизнеса баланс привлеченных и размещенных средств. Хотя складывающаяся в любом банке модель очень консервативна, все же управлять активами и пассивами возможно. По меньшей мере картина привлеченных/размещенных средств всегда должна оставаться в поле зрения картменеджера (табл. 22).

Таблица 22

**Пример распределения привлеченных и размещаемых средств**

Активы		Пассивы	
Наименование	% от размера активов	Наименование	% от размера пассивов
Средства в казначействе:		Привлеченные средства:	91
до востребования	25	Средства в USD, из них:	73
1 месяц	25,5	На картах Cold	30
2 месяца	9	На картах Classic	25
3 месяца	7	На картах Electron	19
кредиты	3	Средства в RUR, из них:	17
несанкционированные овердрафты	1	На картах Business	2
Средства на счетах в расчетных банках	10	На картах Electron	15
Страховые депозиты	5	Средства в расчетах	5
Средства в расчетах	5	Счета филиалов и агентов	3
Средства в банкоматах	5		

Фонд обязательного резервирования	3, 5		
Прочие активы	1	Прочие обязательства	1
Итого	100	Итого	100

Дадим некоторые комментарии к пассивным и активным статьям.

Эффективные активы и пассивы. Под эффективными активами и пассивами понимаются ресурсы и вложения, непосредственно приносящие экономическую пользу, т.е. собственно источник заработка (или убытка при определенных условиях). В приведенной выше модели эффективные статьи выделены светлым курсивом. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

**Привлеченные средства.** Остановимся на нескольких распространенных и общих моментах, характерных для привлеченных средств. Во-первых, особая ценность "золотых" карт с точки зрения привлечения ресурсов. Во-вторых, практически равная денежная наполненность валютных и рублевых зарплатных карт. В-третьих, небольшая ценность бизнес-карт - этот факт объясняется чрезмерной зарегулированностью операций с корпоративными картами.

**Средства в казначействе.** Эти средства составляют внутреннее размещение, и на них начисляется так называемый "вмененный доход", рассчитываемый по ставкам казначейства. Ставки устанавливаются в зависимости от "долготы" ресурсов. Распределение средств по интервалам срочности носит во многом субъективный характер, и в нашем примере отражены наиболее жесткие ограничения на возможности использования карточных средств. В наиболее мягком варианте вполне можно было бы не менее 30% средств размещать в полугодовые и даже годовые активы (опять же при условии отсутствия форс-мажорных обстоятельств).

Кредиты и несанкционированные овердрафты, управление кредитным портфелем. В хорошем "дебетном" портфеле несанкционированные овердрафты не должны превышать 3% от объема привлечения. Если это соотношение не выполняется, вполне возможно, что в политике контроля над рисками допущены значительные просчеты. Кредиты в рассматриваемом примере означают совокупный остаток на ссудных счетах, открытых в пользу картодержателей в соответствии с договором овердрафта или кредитной линии.

Указанное значение в 3% является неплохим показателем для банка, начинающего операции на кредитном карточном рынке. Отечественный потребитель еще не освоился с практикой совершать покупки, в том числе на текущие нужды, в кредит (разумеется, имеется в виду потребитель, в отношении которого нет сомнений в его платежеспособности и респектабельности). Поэтому для банков зачастую представляется проблематичным активизировать использование кредитов, и это является главной проблемой управления кредитными карточными активами на сегодняшний день.

**Средства в расчетах и прочие ресурсы и вложения.** Остановимся вкратце на вспомогательных активах и пассивах, т.е. средствах и вложениях, непосредственно не участвующих в наработке дохода, но по тем или иным причинам являющихся неизбежным сопровождающим обстоятельством картбизнеса.

Средства в расчетах и банкоматах. Под средствами в расчетах понимаются остатки, отраженные на счетах "Прочие активы" и "Прочие обязательства" согласно действующему Плану счетов. Эти средства имеют природу задолженностей по осуществлению расчетов, где банк выступает как кредитор или дебитор. Например, это средства, выданные из кассы по чужим картам, но пока не возмещенные платежной системой. Это могут быть средства, внесенные держателем на картсчет, но по каким-либо причинам не зачисленные в течение операционного дня. Наконец, это может быть задолженность по возмещению торговым предприятиям или по расчетам с филиалами. Со средствами в расчетах необходимо вести постоянную борьбу с целью их минимизации. В качестве мер можно предложить совершенствование и ускорение расчетной технологии (например, замена слипов на электронные транзакции), проведение внутреннего клиринга по операциям "у нас" "день в день", сокращение времени, необходимого для выполнения процедуры "закрытия дня", максимальная синхронизация (поминутно) закрытия карточного "процессингового" дня и операционного дня банка.

Еще один непроезженный актив подобного рода - средства, отраженные в бухгалтерском балансе по счетам кассы банкоматов. Для борьбы с ним можно лишь рекомендовать оптимально подобранный инкассационный режим (частоту инкассации), т.е. стоимость инкассации (расход) и стоимость средств (потенциальный доход) должны быть примерно равны.

Страховые депозиты и средства на счетах в расчетных банках. Назначением страховых депозитов является обеспечение исполнения банком-эмитентом платежей по погашению обязательств своих клиентов по покупкам или получению наличных. С другой стороны, эквайреры страхуют таким образом (по требованию платежной системы) обязательства по оплате требований по возмещению сумм операций сторонних эмитентов (chargeback). Такие меры применяются всеми платежными системами, и в этом случае средства размещаются в расчетном банке. Аналогичные подходы реализуются и банками,

продвигающими разнообразными агентскими схемами, правда, в отношении эквайринга и выдачи наличных депозит не практикуется. Иногда (редко) вместо депонирования денежных средств практикуется прием депозита в иной форме (например, в виде залога ликвидных ценных бумаг). В нашем примере показан достаточно мягкий вариант по размеру средств, отвлекаемых для поддержания текущих расчетов. В агентских схемах указанный процент, рассчитанный от суммарного размера расходных лимитов по картам, обычно фиксируется в тексте договора. То же касается и страхового депозита. В более продвинутых вариантах работы в платежных системах (на уровне ассоциированных или принципиальных членов) депозиты рассчитываются по достаточно сложной методике, которая к тому же не разглашается. Не вдаваясь в детали, отметим, что упомянутые методики увязывают размер депозита не с расходными лимитами, а с размером эмиссионного и (или) эквайрингового оборота. При этом размер депозита время от времени пересчитывается. Система расчетов, устанавливаемая системными расчетными банками, обычно не нацелена на увеличение остатков на расчетных корреспондентских счетах участников расчетов. На остатки по депозитным и расчетным счетам иногда начисляются небольшие проценты, как правило, исходя из ставки "до востребования".

ФОР. Фонд обязательного резервирования является формой страховки Центральным банком обязательств, возникающих у коммерческого банка перед своими клиентами - юридическими или физическими лицами по остаткам на расчетных счетах и "до востребования". В настоящее время норма резервирования составляет 3,5% от клиентских остатков. Зарезервированные средства размещаются на специальном счете в территориальном учреждении центрального банка и, таким образом, исключаются из оборота.

Прочие активы и пассивы. К прочим активам и пассивам можно отнести неизбежно накапливающиеся в результате ведения карточных операций побочные суммы. Сюда можно отнести, например, средства "до выяснения", ввиду множественности операций такие суммы могут быть весьма значительными. Также к этой категории относятся излишки/недостачи по банкоматам, задолженности по конверсионным операциям, наконец, разнообразные процессинговые ошибки, в том числе вычислительные. Указанные активы/пассивы не должны выходить за рамки 1% от суммы привлеченных на картсчета средств.

## Планирование бизнеса

Картбизнес является хорошо прогнозируемой хозяйственной деятельностью и даже среди прочих видов банковских операций отличается высокой стабильностью. Под стабильностью понимаются легко вычисляемые тренды, видные практически невооруженным глазом. Это касается и привлеченных средств, и операционных и процентных доходов. При этом кривые усреднения по всем показателям имеют почти линейный вид. Доходы и объемы пассивов имеют по два ярко выраженных и опять-таки хорошо прогнозируемых сезонных всплеска, о которых уже говорилось. Эти обстоятельства серьезно облегчают работу планировщиков. В такой ситуации отчасти даже работает принцип "от достигнутого", популярный в советские времена.

Для характеристики объема привлеченных средств применяют так называемый медианный (серединный) остаток. Этот вид усреднения (отличающийся от среднеарифметического значения за период) хорошо подходит для оценки объемов средств, размещенных на большом количестве розничных счетов. Данный показатель "срезает" случайные и единовременные (нестатистические) всплески (например, дни выплаты зарплаты) и показывает самую стабильную составляющую остатка, от которой можно отталкиваться в планах на следующий период.

Теперь о сроках. Для планирования доходов оптимальным считается месячный период. Меньший срок просто не имеет смысла, больший срок может дать ошибку до 20%. При этом многие организации планируют указанные доходы на квартал вперед. В отечественных условиях повлиять на размер доходов могут различные побочные факторы, такие, например, как перенос выходных, различные политические события, даты выплаты зарплаты и т.д. Медиана привлеченных средств относительно указанных факторов, да и факторов сезонности ведет себя гораздо консервативнее, поэтому и срок достоверного планирования выше. Привлеченные средства имеет смысл планировать на квартал, а то и на два квартала вперед. На более длительные сроки, например на год, доходы и пассивы можно оценить с погрешностью +30%. В планах, конечно, необходимо учитывать влияние всевозможных проектов, реализуемых банком. Это и маркетинговые проекты, и вывод на рынок новых продуктов, и технологические мероприятия, проводимые банком.

Расходы, как текущие, так и капитальные, вполне возможно планировать на квартал вперед. При этом всегда необходимо иметь некий резервный фонд расходов для оплаты непредвиденных поломок и выхода из строя оборудования или программного обеспечения.

## Экономические тенденции

Рассмотрим некоторые экономические тенденции, которые будут проявляться в ведении "карточных" дел в ближайшие несколько лет. Первое, что практически не подлежит сомнению, - рынок будет расширяться, причем абсолютно во всех сегментах. Простор для такого расширения колоссальный, так как карту в кошельке имеет едва ли не каждый десятый житель России трудоспособного возраста. Это означает и возможность проникновения на рынок новых игроков, и большой потенциал роста для существующих. Доходы по валу будут возрастать, причем приличными темпами - по 20% в год. Это, разумеется, справедливо лишь для тех банков, которые будут ставить целью извлечение доходов из своей карточной программы. При этом относительный доход, т.е. в расчете на количество операций, будет падать, хотя и не такими высокими темпами (темпа падения можно оценить в 5% в год).

Приоритетным направлением развития станет эмиссионная часть, в особенности это касается сегмента кредитных карт для физических лиц. Доля процентных доходов будет увеличиваться, а операционных - снижаться. Конкуренция между банками на карточном эмиссионном поле пока не особенно сильная, но ситуация может измениться буквально за год-два. Дело в том, что лавинообразно может трансформироваться сам рынок: из эксклюзивного и фрагментарного, основанного на административных решениях по способу выплаты зарплаты, он может превратиться в массовый. Это неизбежно приведет к сокращению доходности операций. В этой связи хотелось бы предостеречь уважаемых коллег от необдуманной ценовой конкуренции.

Что касается эквайринга, то этот рынок, начавший развиваться раньше эмиссионного, находится на более высокой ступени "зрелости". Практически все прошедшее десятилетие рынок был в состоянии жесткой ценовой и маркетинговой конкуренции, что сильно уменьшило доходность операций. Многие банки специально проводили в жизнь и продолжают проводить демпинговую политику. Однако успеха они не добиваются, а рынок при этом все больше и больше концентрируется в руках одного-двух игроков. Сумеют ли макроэквайреры (такие, как UCS, Альфа-Банк) удержать рынок от "проседания" ниже порога рентабельности либо придется снижать относительные издержки за счет экономии на объемах? Ответ на этот вопрос неочевиден. К слову, в 1980-х гг. во Франции проведение эквайринговых операций оказалось под угрозой остановки по причине хронической убыточности эквайринговых компаний и подразделений банков, предоставлявших указанные услуги. Поправить ситуацию оказалось возможным только благодаря вмешательству со стороны платежных систем, которые снизили межбанковские комиссии, но одновременно и установили нижний предельный порог для размера MCS (Merchany Service Fee).

Что касается расходов, то на их динамику будут влиять два основных фактора. Во-первых, совершенствование производства, экономия на объемах, концентрация процессинга, повышающаяся квалификация персонала при снижении ее цены. Этот фактор приведет и к абсолютному, и к относительному сокращению персонала, непосредственно занятого в "производстве", что, в свою очередь, повлечет за собой сокращение издержек. Во-вторых, будут неуклонно увеличиваться расходы на рекламу, развиваться все виды promotion. Возникнет необходимость финансировать смежные и дополняющие проекты и технологии для повышения конкурентоспособности основного продукта. Например, обеспечение интернет-доступа клиента к своей выписке, системное интегрирование с партнерами и клиентами. В-третьих, банкам предстоят огромные расходы по переводу операций на микропроцессорную технологию. Это означает приобретение нового, значительно более дорогого пластика, замену или модернизацию, доукомплектование и переоснащение всех периферийных устройств и эмбоссеров, замену или серьезную модернизацию процессингового программного обеспечения и средств криптографии. Оба последних фактора означают многомиллионные дополнительные расходы.

Итак, мы подошли к завершению обзора экономических вопросов, возникающих в процессе ведения банком операций с картами. Разумеется, изложенная точка зрения на рассматриваемые проблемы может быть в каких-то частях субъективна и небесспорна. Однако в основе данного анализа лежит многолетний опыт ведения реального бизнеса.

### **2.3.2. Разработка и реализация зарплатного проекта**

В настоящем разделе будут рассмотрены все этапы, возникающие по ходу работы банка с зарплатным проектом. Последовательность изложения связана хронологическим порядком и завершается примером расчета экономической эффективности проекта.

#### **Определение и основные характеристики зарплатного проекта**

Под зарплатным проектом для организации-клиента понимается организованная банком система расчетных взаимоотношений банк - сотрудники организации - организация. Назначением такой системы является обслуживание расчетов организации со своими сотрудниками по заработной плате и другим

выплатам социального характера. Банк, обслуживая указанные расчеты, имеет целью получение доходов в виде:

- комиссионных за обслуживание счетов/операций сотрудников организации;
- комиссионных за обслуживание операций перечисления денежных средств организацией;
- доходов от конверсионных операций, поступающих на счета сотрудников средств в виде курсовой разницы;
- косвенных доходов, получаемых от размещения привлеченных на счета средств,
- либо в виде комбинации всех или некоторых из вышеперечисленных видов доходов.

Зарплатный проект может быть реализован как с использованием технологии банковских карт, так и без таковой - за счет использования счетов "до востребования". Мы здесь рассматриваем зарплатные проекты только на основе карточной технологии, но применяемая методология в более простом варианте может быть использована и для "некарточных". По ходу дела стоит сказать, что далеко не всегда применение карточной технологии является оправданным. Лучше избегать проектов, в которых карточная технология навязана или притянута за уши, так как образуется неустойчивая бизнес-система, в конечном итоге неэффективная.

### **Целевая аудитория**

В качестве потенциальных клиентов для зарплатных проектов могут рассматриваться любые предприятия любых форм собственности и любой географической расположенности (компактной, распределенной по населенному пункту или по регионам России и зарубежных стран). При этом наличие филиала банка в том или ином регионе необходимо, только если предприятие выдвигает требование создания элементов инфраструктуры, т.е. пунктов выдачи наличных.

По опыту грубым критерием эффективности может служить оценка средних поступлений на картсчет. Зарплатные проекты с использованием карточной технологии эффективны, начиная со значения 200 долларов/картсчет/месяц.

### **Привлечение клиентов**

Зарплатные проекты могут предлагаться клиентской службой учреждения банка как уже обслуживающимся в банке организациям, так и вновь привлекаемым клиентам. Для улучшения продуктивности к переговорам целесообразно привлекать сотрудников кардцентра банка и его руководство. Возможно использование какой-либо специальной маркетинговой технологии.

Для убеждения клиента и раскрытия преимуществ использования зарплатной схемы можно использовать следующие аргументы:

1) выплата заработной платы через карточки является разновидностью безналичной выплаты заработной платы, и, таким образом, основной смысл схемы - минимизация налично-денежного оборота в организации. Это, в свою очередь:

- сокращение труда бухгалтерской службы и кассиров;
- минимизация рисков, связанных с хранением наличных в кассе;
- конфиденциальность при выплатах (меньше персонала осведомлено о размерах выплат);
- скорость (день в день) выплаты денег независимо от размера фонда оплаты труда, кассового плана организации, имеющегося запаса наличных в обслуживающем банке, количества сотрудников;

2) совместное использование с различными финансовыми схемами может дать экономию на налогах;

3) формирование имиджа компании как прогрессивной и западно-ориентированной. Карточка - кусочек имиджа;

4) карточка - инструмент дифференцированного отношения к персоналу и инструмент управления мотивацией. Тип выпущенной карточки (Maestro, Standart, Gold) может подчеркнуть место сотрудника в служебной иерархии, степень доверия к сотруднику, срок службы в компании и т.д.;

5) банкомат на территории организации - удобство обслуживания сотрудников, "выдача зарплаты в валюте" по желанию и опять же имидж организации;

6) остатки на картсчетах сотрудников и обороты по зачислению на картсчета - хороший вклад в репутацию организации перед банком и хорошая преамбула, например, для услуг по корпоративному кредитованию;

7) ведение картсчетов в валюте предоставляет сотрудникам инструмент накопления доходов. При этом, учитывая безналичный характер начислений, 1%-ный налог на покупку наличной иностранной валюты не взимается.

Дополнительные плюсы зарплатной схемы с элементами кредитования (овердрафтное кредитование картсчетов сотрудников):

- 1) кредитная карта - это инструмент:

- "привязки" персонала к работодателю;
- поощрения персонала работодателем;
- наработки кредитной истории сотрудником;
- наработки кредитной истории организацией;

2) возможность получения денег за счет овердрафта уменьшает чувствительность персонала к регулярности выплаты заработной платы организацией. То есть возможна своего рода "подкредитовка" для покрытия краткосрочного дефицита оборотных средств;

3) возможность для организации краткосрочного кредитования сотрудника, не уменьшая собственных оборотных средств.

Несмотря на указанные выше преимущества, зарплатные схемы для организации и ее сотрудников в ряде случаев несут определенные сложности на этапе внедрения и в процессе обслуживания.

Препятствующие факторы следует иметь в виду уже на этапе привлечения клиента:

1) зарплатная схема стоит организации денег, причем живых, а не косвенных "расходов на обслуживание налично-денежного обращения", которые, как правило, никто не считает. Реальный экономический эффект для организации может проявиться, когда сотрудников не менее 200 человек;

2) организация может занять позицию по принципу "все расходы - на сотрудников". Такое отношение в целом не мешает внедрению проекта. Однако это может вызвать неприятие и сопротивление персонала, выражающееся в умышленной порче карточек, надуманных препятствиях, жалобах и возражениях, направленных на возврат наличных. Все это ведет к увеличению операционных и административных издержек;

3) карточная технология может оказаться в новинку как для финансово-бухгалтерской службы, так и для сотрудников, особенно низкооплачиваемых или работающих по трудовым соглашениям. Это обстоятельство также может привести к последствиям, указанным в п. 2;

4) перспектива перехода на любую безналичную форму выплат возбуждает синдром недоверия к банковской системе как таковой у сотрудников организации. Это зачастую парадоксально касается и руководства организации, когда дело доходит до их личных денег;

5) безналичная форма выплат - намного более доступная форма денежного потока с точки зрения различных контролирующих органов. Поэтому для организации, выплачивающей зарплату "в конверте", переход на карточки означает необходимость увеличить расходы на фонд оплаты труда (на сумму ранее минимизированных налогов). Именно поэтому переговоры зачастую развиваются в сторону необходимости предложить какую-то финансовую схему, оптимизирующую налогообложение.

### **Этапы и методы подготовки и заключения соглашения**

Методика строится исходя из того, что зарплатный проект - относительно сложное коммерческое мероприятие, главными характерными чертами которого являются:

- долгосрочность взаимоотношений;
- длинный период внедрения и болезненный период отказа (в случае неудачи);
- необходимость целевых инвестиций со стороны банка и клиента (не всегда, но часто);
- необходимость решения коммуникационных и других технических проблем (в случае требований организации по установке банкомата или организации операционной кассы);
- необходимость проведения экономических расчетов и подбора тарифных параметров для формирования экономически оправданного предложения.

Таким образом, договоренность должна достигаться в несколько этапов (встреч, раундов переговоров). Перечислим эти этапы в их идеальной логической последовательности, однако в реальности они могут перемешиваться, в том числе по времени.

Выяснение ключевых данных, необходимых для оценки целесообразности проекта для банка и формирования коммерческого предложения:

- наличие требования партнера по инфраструктуре (банкоматы, операционные кассы) и их привязка к местам географической сосредоточенности сотрудников организации;
- фонд заработной платы (иных выплат);
- количество сотрудников в распределении по местам географической сосредоточенности (с адресами);
- требования (пожелания) по типам (в разбивке по количеству) выпускаемых карт;
- выяснение вопроса о том, устраивает ли клиента обслуживание счетов его работников при существующем месторасположении филиала;
- предварительные сведения по наличию и качеству коммуникаций в зданиях/помещениях, в которых заказчик желает установить банкоматы или организовать операционные кассы. Специально необходимо поинтересоваться наличием некоммутируемых каналов передачи данных.

Экономический анализ проекта. Полученная на первом этапе информация заносится в модель доходности для вычисления внутренней нормы доходности (ВНДОХ) по проекту. Экономически

эффективным по опыту считается проект с ВНДОХ больше 15% (пороговая ставка может меняться). Более простым языком указанный критерий означает, что зарплатный проект, будучи реализованным, приносит доход, эквивалентный доходу от размещения вложенных средств на депозит со ставкой 15% годовых. При этом расчетный срок проекта не должен быть меньше 3 лет.

В случае, если соотношение не выполняется, проект должен быть подвергнут анализу на предмет:

сокращения затрат:

- сокращение элементов инфраструктуры (например, клиенту может быть предложено приобрести банкоматы за свой счет);

- упрощение типов карт;

- отсечение карт с наименьшим размером ежемесячных поступлений;

повышения доходов:

- увеличение ставок оборотных комиссий;

- увеличение комиссий за выпуск карточек.

В результате выполнения указанных этапов должны быть подобраны оптимальные параметры проекта.

Ограничения по использованию ресурсов банка. Ввиду того что зарплатные проекты требуют от участников углубленного сотрудничества, зачастую не относящегося напрямую к банковскому обслуживанию, необходимо ограничивать использование ресурсов банка. В частности, банк должен во многих вопросах ограничиваться рекомендательными функциями и не должен брать на себя какие-либо обязательства (в том числе финансовые):

по созданию неотъемлемых улучшений или конструктивных изменений зданий, помещений или другой собственности организации-партнера, а именно:

- строительство или реконструкция помещения под операционную кассу;

- реконструкция помещения для установки банкомата;

- прокладка кабельных линий связи к зданиям/сооружениям от узлов связи, включая проектные и другие сопроводительные работы и услуги;

- прокладка и разводка кабельных сетей (телефон, LAN, электропитание) по помещениям и (или) территориям клиента;

- устройство специальных радиотрансляционных средств связи;

по оказанию услуг системного интегрирования;

по приобретению, установке и наладке оборудования, непосредственно не относящегося к ведению операций:

- оборудование связи;

- системы ограничения доступа в помещения;

- нештатные для банкоматов системы видеонаблюдения, сигнализации, электропитания и т.д.;

по оплате услуг связи, подаче электроэнергии;

по охране помещений (за исключением исполнения специальных требований, предписанных Центральным банком).

Ограничения, связанные с требованиями безопасности:

- банкоматы и операционные кассы должны располагаться в охраняемых помещениях. Уровень охраны должен быть приемлемым для банка. Обеспечение безопасности является обязанностью клиента, в том числе оплата средств и (или) услуг по охране;

- банкоматы не могут предоставляться организации в безусловную аренду - в банкоматах находятся деньги, материальная ответственность за которые лежит на сотрудниках банка (кассирах). В случае, если используются банкоматы клиента, соответствующий договор должен предусматривать эксклюзивный доступ банка к сейфовым и электронным системам банкомата;

- в проекте не могут использоваться установленные ранее другими организациями банкоматы без надлежащей технической и юридической экспертизы. То же касается решения вопросов по приобретению банком указанными устройствами;

- не допускается выпуск карточек типа Standart, Gold без приема организацией на себя обязательств по погашению овердрафтов, допущенных сотрудниками.

Техническая экспертиза и консультирование клиента. Для квалифицированного проведения рассматриваемого этапа желательно привлечение специалиста из кардцентра банка. В любом случае при проведении экспертизы необходимо четко представлять технические требования обслуживающего процессингового центра по двум параметрам:

- поддерживаемые модели банкоматов;

- возможности работы с провайдерами связи, представленными в регионе.

Силами банка (сотрудников филиала либо сотрудников кардцентра) должны быть проведены следующие мероприятия:

- выяснение степени обеспеченности клиента средствами связи. Клиент должен обеспечить подводку к месту установки банкомата выделенного канала, имеющего доступ в сеть с транспортным протоколом X.25 и бесперебойного электропитания. В случае технической неготовности намечается

план действий по подготовке, оказываются консультации, клиентом намечаются сроки по обеспечению технической готовности. Банкоматы приобретаются банком не ранее чем за месяц до планируемого срока готовности средств связи в местах установки банкоматов;

- если рассматривается вопрос применения ранее установленных банкоматов, то назначается техническая экспертиза устройств силами официального дилера производителя и за счет клиента. Силами банка проводится юридическая экспертиза документов, устанавливающих право собственности на устройства. В случае решения о приобретении стоимость технической экспертизы возмещается банком или учитывается при определении цены покупки. В подобных ситуациях почти всегда решающим аргументом "за" или "против" становится заключение сервисной организации, ранее осуществлявшей техническое обслуживание устройств.

Уторговывание финансовых условий и сроков, заключение соглашений. На этом этапе (после ознакомления клиента с письменно сформулированным и заранее переданным коммерческим предложением) стороны могут договориться о некоторых изменениях проекта, в том числе об изменении некоторых финансовых условий сотрудничества. Возможно, потребуется повторный экономический анализ договоренностей.

После достижения окончательной договоренности банком подписывается:

- договор о выпуске карт и об обслуживании расчетов;  
- договор об установке и обслуживании банкоматов (в случае, если указанная услуга предусмотрена договоренностью).

Картсчета для сотрудников открываются банком в установленном порядке, как для физических лиц.

В случае если договоренностью предусмотрена конверсия рублевых средств, поступающих сотрудникам, то банк дополнительно оформляет на каждого сотрудника следующие документы:

- договор рублевого счета для востребования;  
- договор текущего валютного счета;  
- заявление клиента на конверсию всех поступлений на рублевый счет "до востребования" с зачислением на текущий валютный и последующим перечислением на картсчет. В заявлении должен быть указан курс долл./руб., предусмотренный договоренностью с организацией (например, с Банком России +0,5%).

Указанные документы также подписываются банком.

Важно согласовать сроки внедрения проекта и при необходимости внести соответствующие положения в договорную базу или оформить дополнительное соглашение.

### **Внедрение зарплатного проекта**

Процесс внедрения зарплатного проекта значительно зависит от его объема, географической распределенности и требований по созданию инфраструктуры. Сроки могут варьироваться от 1 месяца (например, для организации из 50 человек без дополнительных требований, в том числе по инфраструктуре) до 4 лет (пример - внедрение АвтоГАЗ-Банком выплат зарплаты на Объединении ГАЗ, насчитывающем 100 000 работников).

В любом случае внедрение раскладывается на два параллельно выполняемых процесса:

- 1) выпуск карточек сотрудникам и начало операций;
- 2) создание и начало работы инфраструктурных элементов:
  - операционная касса;
  - банкомат.

Для "безинфраструктурного" проекта внедрение состоит только из первого мероприятия. Внедрение инфраструктурных элементов полезно фиксировать в письменном виде, например в виде актов выполненных работ по договору.

Для организационной проработки этапа внедрения, особенно крупных проектов, полезно применять программное средство MS Project.

### **Эксплуатационный период**

В течение эксплуатационного периода деятельность банка по обслуживанию проекта складывается из следующих периодически выполняемых действий (мероприятий):

- поддержка текущих операций (операционные действия):
- выпуск новых карт;
  - перечисление средств для пополнения счетов, в том числе с конверсией;
  - блокировка карточек.

Операционное взаимодействие и распределение обязанностей в банке показано схематично на

**рис. 17;**

инкассационное обслуживание банкоматов или подкрепление операционных касс. Выполняется инкассационной службой банка либо внешней инкассационной службой по договору;

техническая поддержка банкоматов. Инженерное обслуживание и текущий ремонт осуществляются либо сотрудниками кардцентра, либо внешней сервисной организацией по договору. Сбои связи устраняются совместными усилиями кардцентра, филиала, обслуживающей сервисной организацией, а в некоторых случаях также с участием клиента;

техническая поддержка оснащения операционных касс. Выполняется силами филиала, за исключением вопросов функционирования POS-терминалов. Неисправности оборудования устраняются кардцентром с одновременным предоставлением филиалу исправного "подменного" устройства. Сбои связи устраняются совместными усилиями филиала, кардцентра и клиента.

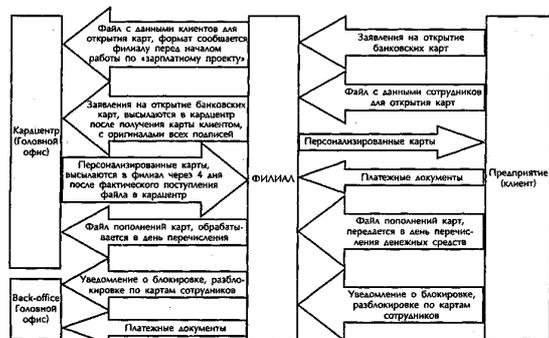


Рис. 17. Операционное взаимодействие кардцентра и филиалов банка в рамках зарплатного проекта

"Рис. 17. Операционное взаимодействие кардцентра и филиалов банка в рамках зарплатного проекта"

### Поддержание и развитие взаимодействия

Зарплатный проект является долгосрочным (несколько лет) взаимодействием банка как с клиентом-организацией, так и с сотрудниками клиента. Это подразумевает особенно внимательное отношение к организации и ее руководству со стороны курирующего менеджера. Зарплатный проект является перспективной ситуацией с точки зрения перекрестных продаж других банковских продуктов как самой организации, так и ее сотрудникам. Следует также иметь в виду, что любые недостатки в обслуживании становятся ощутимы большому количеству людей, что отражается на имидже банка, особенно в условиях сравнительно замкнутых региональных рынков.

По ходу обслуживания у клиента могут открываться новые или закрываться существующие подразделения, увеличиваться или уменьшаться численность работающих и (или) фонд оплаты труда. В связи с каждым подобным изменением следует возвращаться к этапу оценки экономической целесообразности и, возможно, предлагать обновление тарифов или иных условий сотрудничества.

В случае, если речь идет об обслуживании дополнительной территории, например, с требованием установить банкомат, такой "кусочек" целесообразно подвергнуть отдельной оценке по предложенной экономической модели. В случае получения неудовлетворительных с точки зрения эффективности результатов необходимо переоценить весь проект в целом с учетом добавленного "кусочка" и, возможно, предложить клиенту скорректировать финансовые условия обслуживания.

Помимо изложенного выше необходимо проводить постоянный мониторинг конкурирующих предложений на региональном рынке.

### Завершение зарплатного проекта

Под завершением зарплатного проекта понимается либо переход клиента на обслуживание в другой банк, либо прекращение работы по форсмажорным обстоятельствам.

Приведем наиболее распространенные причины перехода организаций на обслуживание по зарплатным проектам из одного банка в другой:

операционные:

- несвоевременный ("не к зарплате") выпуск карт;
- несвоевременное пополнение счетов;
- несвоевременная инкассация банкомата;

технические:

- плохой пластик - размагничивание;
- сбои в работе банкоматов, в том числе по причинам связи;

ценовые:

- цена годового обслуживания карты;
- стоимость выдачи наличных;
- связанные с другими видами обслуживания;
- политические.

В случае, если воздействие негативных факторов не удастся устранить по объективным причинам, банк должен предпринять меры, чтобы не допустить причинения ущерба:

1. В течение 7 дней с момента получения банком информации о завершении зарплатного проекта осуществить прямой контакт с держателями карточек типа Standart и Gold и предложить перевести их карты на обслуживание по тарифу для физических лиц. В случае отказа добиться изъятия максимально возможного количества таких карт через администрацию организации. Карты, которые не удалось изъять в течение 14 календарных дней, подлежат блокировке и изъятию по процедурам платежной системы. В отношении лиц, согласившихся на перевод карт в обычную группу физических лиц, действуют обычные процедуры и правила.

2. Банкоматы и другое оборудование, принадлежащее банку, должны быть как можно быстрее вывезены с территории организации.

### Пример расчета экономической эффективности зарплатного проекта (модель доходности)\*(32)

#### 1. Общее описание предприятия.

Проект прорабатывается применительно к промышленному предприятию, расположенному в крупном городе и имеющему распределенную структуру из семи территорий. Все указанные места расположения подразделения отделены друг от друга расстояниями, требующими транспортного сообщения. Ни одна из занимаемых территорий не оснащена коммуникациями, удовлетворяющими техническим требованиям по установке банкоматов. Две территории имеют наиболее важное хозяйственное значение - центральный офис (70 работников) и головной завод (250 работников). Остальные 200 человек (всего на предприятии 520 работников) работают на 5 остальных объектах - склады, вспомогательные производства, автопарк. Традиционно зарплата выдавалась всему коллективу в здании центрального офиса дважды в месяц.

2. Первичная информация от администрации. Общий фонд оплаты труда составляет 5 млн. рублей (для удобства расчетов принимаем 167 000 долларов, в среднем около 320 долларов на человека).

Выплаты производятся регулярно, общее финансовое состояние предприятия устойчивое. Предприятие предполагает выпуск 5 карт типа Gold, 10 карт типа Standart и остальные - Cirrus/Maestro.

Также предприятие планирует установку двух банкоматов - в центральном офисе и на головном заводе. 70% поступающих на счета сотрудников средств выплаты будут конвертироваться в валюту, 30% будут зачисляться в рублях. Получение денежных средств в устанавливаемых банкоматах предполагается бесплатным.

#### 3. Предварительные расчеты.

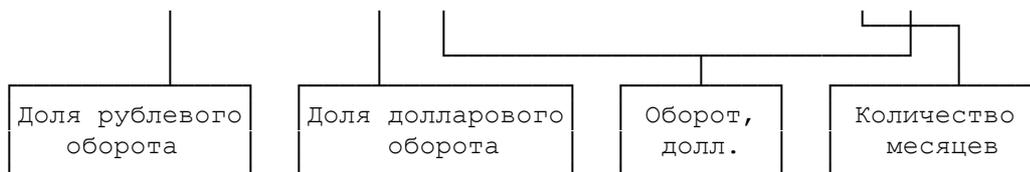
##### 3.1. Себестоимость и цена продажи карточек (установлена предварительно).

##### 3.1. Операционные доходы.

	Количество	Себестоимость ед., долл.	Себестоимость, долл.	Цена продажи, ед., долл.	Цена продажи, долл.
Gold	5	7	35	50	250
Standart	10	5	50	15	150
Cirrus/Maestro	505	3	1515	5	2525
Итого	520		1600		2925

##### 3.2. Операционные доходы.

$$\begin{aligned}
 & \text{Операционный доход за год} = \\
 & = ((0,1\% + 0,5\%) \times 167\,000 \text{ долл.} \times 70\% + 0,1\% \times 167\,000 \text{ долл.} \times \\
 & \quad \times 30\%) \times 12 = \underbrace{(701,40 \text{ долл.} + 50,10 \text{ долл.})}_{\text{}} \times 12 = 9018 \text{ долл.}
 \end{aligned}$$



Операционные и приравненные в смысле данного проекта к ним доходы (конверсионные доходы) рассчитываются исходя из устанавливаемых ставок по конверсионным операциям (в пределах 1%) и ставки комиссионных по операциям перечисления на картсчета (в пределах 0,5%). В рассматриваемом примере полагаем конверсионную ставку равной 0,5%, ставку за расчеты - 0,1%.

На практике также можно рассматривать доходы, получаемые за операции выдачи наличной иностранной валюты (до 0,5%), например, в случае, если предприятие желает, чтобы банкоматы загружались валютой (в этом случае также надо учитывать себестоимость наличной валюты). В настоящем примере такие операции не рассматриваются.

Операционными доходами, получаемыми от прочих операций, например за счет обслуживания держателей карт сторонними банками, в настоящем примере также пренебрегаем ввиду их малости.

3.3. Стоимость процессинга рассчитывается следующим образом. Пусть стоимость поддержания каждой карточки в базе данных процессингового центра составляет, например, 0,2 доллара в месяц. В расчет имеет смысл также взять стоимость процессинга операций выдачи наличных - пусть это будет 0,1% с оборота (при этом полагаем для простоты, что все поступления на картсчета снимаются наличными).

$$\begin{aligned} \text{Расходы на процессинг в год} &= \\ &= (520 \text{ карточек} \times 0,2 \text{ долл.} + 167\,000 \text{ долл.} \times 0,1\%) \times 12 = \\ &= (104 \text{ долл.} + 167 \text{ долл.}) \times 12 = 3252 \text{ долл.} \end{aligned}$$

#### 3.4. Стоимость банкоматов и инкассации.

Стоимость банкоматов рассчитывается исходя из цены 18 000 долларов за устройство с учетом таможенной очистки и доставки к месту установки. Дополнительные строительно-монтажные работы оплачиваются клиентом. Итого - 36 000 долларов. Инкассация банкоматов производится 2 раза в месяц. Из расчета по 50 долларов за выезд имеем 1200 долларов в год.

3.5. Оценка доходов от использования привлеченных средств. Для оценки общего размера привлеченных средств в расчет следует принять некоторые соотношения (они должны быть получены, вообще говоря, опытным путем):

- средний остаток в банкоматах не превышает 20% от фонда оплаты труда;
- медианный остаток на валютных картсчетах на третий месяц с начала работы достигает 47% ФОТ и далее продолжает расти невысокими темпами.

Таким образом, можно принять, что на картсчетах формируется медианный остаток в размере 27% от ежемесячных поступлений.

Расходы по обслуживанию привлеченных средств - 1%, потенциальная доходность размещения - 20% годовых.

$$\begin{aligned} \text{Доход от использования привлеченных средств} &= \\ &= (47\% - 20\%) \times 167\,000 \text{ долл.} \times 20\% = 9018 \text{ долл.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Расход по обслуживанию привлеченных средств} &= \\ &= (47\% - 20\%) \times 167\,000 \text{ долл.} \times 1\% = 450,9 \text{ долл.} \end{aligned}$$

#### 4. Сведение данных и расчет нормы внутренней доходности проекта (ВНДОХ).

Все данные, полученные в ходе предварительных расчетов, заносятся в таблицу (MS Excel) для расчета ежегодного денежного потока по расходам и доходам, генерируемого проектом. Далее применяется стандартная функция Excel. Даты в нижеследующей таблице являются условными.

Периоды	Инвестиции	06.1999-06.2000	06.2000-06.2001	06.2001-06.2002
Доходы				
Доход от выдачи карточек		2925	2925	2925
Операционный доход от перечисления на				

картсчета (0,6% по валюте, 0,1% по рублям)		9018	9018	9018
Доход от размещения привлеченных средств (20% годовых, 1,67% в месяц)		9018	9018	9018
Итого доходов		20 961	20 961	20 961
Расходы				
Себестоимость пластика		1600	1600	1600
Затраты на банкоматы	36 00	1200	1200	1200
В том числе:				
стоимость двух устройств, программного обеспечения к ним, гарантия на 3 года	36 000			
затраты на инкассацию, обслуживание банкоматов		1200	1200	1200
затраты на процессинг		322	322	3252
Начисление процентов на остатки на картсчетах (4% годовых, 0,33% в месяц)		451	451	451
Итого расходов	36 000	6503	6503	6503
Маржа по денежному потоку	-36 000	14 458	14 458	14 458
ВНДОХ	9,93%			

5. Вывод: ВНДОХ = 9,93% < 15%, следовательно, проект неприемлем для инвестирования.

6. Рекомендация.

Провести повторный анализ для одного банкомата и (или) для случая с увеличенными ставками комиссионных за расчетное обслуживание и (или) за конверсию.

### **2.3.3. Комментарий к новому Положению Банка России "Об эмиссии банковских карт и об операциях, совершаемых с использованием платежных карт"**

В соответствии с целым рядом документов программного характера (Стратегией развития платежной системы, Стратегией развития банковского сектора Российской Федерации, Основными направлениями денежно-кредитной политики) одним из важнейших направлений является сокращение наличного денежного оборота и внедрение инструментов безналичных расчетов, базирующихся на современных банковских технологиях, включая платежные карты. Нормативное регулирование безналичных расчетов, осуществляемых по операциям с использованием подобных инструментов, является одной из задач Банка России, выполняемых в качестве регулятора отношений в сфере платежных систем и расчетов. В 1998 г. Банком России было принято Положение N 23-П "О порядке эмиссии кредитными организациями банковских карт и осуществления расчетов по операциям, совершаемым с их использованием" (далее - Положение N 23-П), которым были установлены требования к кредитным организациям по эмиссии банковских карт, правила осуществления расчетов и порядок учета кредитными организациями операций, совершаемых с использованием банковских карт. Указанный нормативный акт отразил практически все аспекты организации и осуществления расчетов с использованием банковских карт, что позволило кредитным организациям получить ответы на многие вопросы, возникающие в их практической деятельности. По прошествии шести лет можно говорить о том, что Положение N 23-П позволило сформировать нормативную основу, которая, не ломая сложившуюся банковскую практику, обеспечила единые правила осуществления расчетов по операциям с использованием банковских карт для всех кредитных организаций.

## О новом Положении Банка России и его принципах

Применение на практике Положения N 23-П показало необходимость дальнейшего совершенствования нормативного регулирования безналичных расчетов, осуществляемых с использованием платежных карт, в связи с внедрением новых инструментов в сферу розничных платежей и изменением валютного законодательства. В развитие подходов, заложенных в данном Положении и обеспечивающих единые правила осуществления расчетов по операциям с использованием банковских карт для всех кредитных организаций, Банком России было разработано Положение от 24 декабря 2004 г. N 266-П "Об эмиссии банковских карт и об операциях, совершаемых с использованием платежных карт" (далее - Положение N 266-П). В оценке основных норм Положения N 266-П принимали участие кредитные организации - члены Ассоциации российских банков, активная дискуссия по нему также велась на одном из ведущих специализированных банковских сайтов в сети Интернет, в котором была сохранена преемственность одного из основных принципов прежнего нормативного акта - расчеты с использованием банковских карт не являются новой формой договорных отношений между банком и клиентом, их регулирование должно осуществляться в зависимости от характера договоров, уже предусмотренных действующим гражданским законодательством (договор банковского счета, кредитный договор), и субъектного состава правоотношений.

Кроме этого, следует обратить внимание на другие важные принципы, на которых основано новое Положение:

- эмиссия и эквайринг платежных карт на территории РФ могут осуществляться только кредитными организациями-резидентами;
- в целях практической поддержки развития новых видов инструментов безналичных расчетов в новое Положение включены нормы, регулирующие расчеты по операциям с использованием относительно новой разновидности платежных карт - предоплаченных карт;
- установлены единые требования к документальному оформлению операций, осуществляемых с использованием платежных карт, унифицированы обязательные реквизиты документа, составляемого при их совершении;
- в связи с изменениями норм валютного законодательства в новом Положении уточнен перечень операций, совершаемых с использованием платежных, в том числе банковских, карт. В частности, расширен предусмотренный Положением N 23-П перечень операций за счет предоставления возможности осуществления физическими и юридическими лицами (резидентами и нерезидентами) на территории Российской Федерации и за ее пределами операций с соблюдением требований валютного законодательства;
- требования нового Положения не распространяются на технологические аспекты проведения операций с использованием платежных карт;
- из нового Положения исключены вопросы бухгалтерского учета операций, совершаемых с использованием платежных карт, а также требование о присутствии на банковской карте наименования и логотипа эмитента, однозначно его идентифицирующих. Последнее обусловлено тем, что правила платежных систем допускают размещение на карте одновременно логотипа кредитной организации-эмитента и наименование кредитной организации-агента, а также появлением новых карточных продуктов, предназначенных для платежей в сети Интернет (так называемых "виртуальных" карт).

### *Комментарии к главе 1*

Глава 1 содержит как термины, присутствующие в Положении N 23-П, так и ряд новых терминов, таких как платежная карта, предоплаченная карта.

В соответствии с новым Положением платежная карта определяется как инструмент для совершения ее держателем операций с денежными средствами, находящимися у эмитента, в соответствии с законодательством Российской Федерации и договором с эмитентом. Комментируя данное определение, следует отметить два момента. Во-первых, платежная карта является инструментом (безналичных расчетов), посредством которого оформляется поручение (распоряжение) держателя эмитенту по осуществлению перевода денежных средств по операциям с ее использованием. Определение платежной карты как инструмента является принятым в международной практике.

Во-вторых, эмитентом платежной карты может являться кредитная организация или юридическое лицо, не являющееся кредитной организацией. Таким образом, в контексте нового Положения термин "платежная карта" является родовым, включающим в себя два вида инструментов - банковские карты (эмитент - кредитная организация) и небанковские карты (эмитент - юридическое лицо, не являющееся кредитной организацией), примером которых служит кредитная карта American Express.

Другой новый термин - предоплаченная карта, определяется как вид банковской карты, предназначенной для совершения операций ее держателем, расчеты по которым осуществляются

кредитной организацией-эмитентом от своего имени и удостоверяющей право требования держателя предоплаченной карты к кредитной организации-эмитенту по оплате товаров (работ, услуг, результатов интеллектуальной деятельности) или выдаче наличных денежных средств. Основанием для выдачи предоплаченных карт является договор, не предусматривающий открытие клиенту банковского счета или предоставление ему кредита, но возлагающий на эмитента обязанность по исполнению требований, предъявляемых держателями предоплаченных карт. Поэтому предоплаченные карты требуют специального нормативного регулирования наряду с регулированием операций с использованием расчетных и кредитных банковских карт, что нашло отражение в новом Положении. Это сделано в целях развития новых инструментов безналичных расчетов, в том числе используемых в сети Интернет, а также для обеспечения контроля со стороны Банка России в соответствии с Федеральным законом "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" за деятельностью кредитных организаций-эмитентов предоплаченных карт, в связи с чем в новое Положение включена норма, ограничивающая круг держателей предоплаченных карт физическими лицами.

В новом Положении также уточнены такие термины, как "расчетная" и "кредитная" банковская карта. Главной особенностью кредитной банковской карты является то, что исполнение обязательств по сделкам, совершенным с ее использованием, осуществляется клиентом только за счет предоставленных кредитной организацией денежных средств в виде кредита на условиях платности, срочности и возвратности в пределах расчетного лимита в соответствии с условиями кредитного договора. В случае выдачи расчетной карты ее держателю также может предоставляться кредит банком-эмитентом (овердрафт), но только в случае отсутствия или недостаточности денежных средств на банковском счете держателя карты. Предоставление такого кредита регулируется ст. 850 Гражданского кодекса Российской Федерации. Здесь необходимо также отметить, что наличие у держателя карты обязательств перед банком-эмитентом отличает расчетные и кредитные банковские карты от предоплаченных банковских карт, основанием для выдачи которых, как уже было отмечено выше, является договор, не предусматривающий открытие держателю карты банковского счета или предоставление ему кредита.

Уточнены такие понятия, как "эмиссия банковских карт" и "эмитент". Под эмиссией банковской карты понимается деятельность кредитной организации, связанная с выдачей банковской карты. Кредитная организация, осуществляющая эмиссию банковских карт, именуется кредитной организацией-эмитентом независимо от ее юридического статуса в платежной системе (банк-агент, ассоциированный член и т.д.). Соответственно все эмитенты, включая банки-агенты, обязаны не только уведомить Банк России о начале (завершении) эмиссии банковских карт, но и предоставить статистические сведения о вышеуказанной деятельности по форме N 250. "Сведения о деятельности кредитных организаций (филиалов) в части расчетов с использованием банковских и платежных карт".

С появлением на розничном рынке все более сложных по функциональности технических устройств ("электронные кассиры", терминалы с функцией приема наличных денег (cash-in) и т.п.) у кредитных организаций на практике возникают вопросы об отличительных особенностях этих устройств от банкоматов. В новом Положении термину "банкомат" придано расширительное значение - под банкоматом понимается электронный программно-технический комплекс, предназначенный для совершения без участия уполномоченного работника кредитной организации операций выдачи (приема) наличных денежных средств, в том числе с использованием платежных карт, и передачи распоряжений кредитной организации о перечислении денежных средств с банковского счета (счета вклада) клиента, а также для составления документов, подтверждающих соответствующие операции. Таким образом, в рамках нового Положения все технические устройства независимо от объема операций, которые могут выполняться с их использованием, рассматриваются единообразно, исходя из критерия предоставления услуг банка с использованием технических средств.

Таким образом, в Положении N 266-П используются понятия, предусмотренные законодательством Российской Федерации и нормативными актами Банка России, раскрытие содержания которых с учетом специфики использования платежных карт позволит устранить возникающие в практике осуществления безналичных расчетов коллизии из-за неоднозначного их толкования.

Кроме того, глава 1 определяет исключения из сферы применения нового Положения в отношении:

- небанковских кредитных организаций, осуществляющих депозитные и кредитные операции;
- карт эмитентов, не являющихся кредитными организациями, предназначенных для получения их держателями предварительно оплаченных товаров (работ, услуг, результатов интеллектуальной деятельности). К таким картам относятся предоплаченные транспортные карты, карты оплаты услуг мобильной связи и т.п. В том случае если данные карты предназначены для платежей за товары, услуги, не связанные с основной деятельностью эмитента, или для выдачи наличных денежных средств, ее эмитентом может быть только кредитная организация.

Положение содержит новые нормы разрешительного характера в отношении деятельности кредитных организаций, осуществляющих распространение банковских карт других кредитных организаций-эмитентов и платежных карт эмитентов - иностранных юридических лиц, не являющихся

иностранными банками.

Согласно главе 1 нового Положения в обязанность кредитных организаций входит разработка внутреннего документа - внутрибанковских правил (далее - Правила) и его утверждение органом управления кредитной организации, уполномоченным на это ее уставом. Правила могут иметь форму единого документа или быть представлены различными документами, касающимися вопросов, регулируемых Положением.

Правила в зависимости от особенностей деятельности кредитной организации должны содержать:

- порядок деятельности кредитной организации, связанной с эмиссией банковских карт;
- порядок деятельности кредитной организации, связанной с эквайрингом платежных карт;
- порядок деятельности кредитной организации, связанной с распространением платежных карт;
- порядок деятельности кредитной организации при осуществлении расчетов по операциям, совершаемым с использованием платежных карт;
- систему управления рисками при осуществлении операций с использованием платежных карт, включая порядок оценки кредитного риска;
- порядок действий кредитной организации в случае утраты держателем платежных карт;
- описание документооборота и технологии обработки учетной информации по операциям, совершаемым с использованием платежных карт;
- порядок хранения платежных карт до процедуры персонализации (далее - неперсонализированные платежные карты), приобретенных кредитной организацией и содержащих реквизиты (наименование эмитента и др.), платежных карт после процедуры персонализации, а также утвержденный список должностных лиц, ответственных за их хранение; порядок перемещения неперсонализированных платежных карт в пределах кредитной организации и передачи их на персонализацию;
- порядок предоставления денежных средств клиенту в валюте Российской Федерации и в иностранной валюте для расчетов по операциям, совершаемым с использованием расчетных карт, кредитных карт, и порядок возврата указанных денежных средств, а также порядок начисления процентов на суммы предоставленных денежных средств и порядок уплаты их клиентом в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе нормативными актами Банка России и настоящим Положением;
- другие процедуры, регулирующие вопросы проведения расчетов по операциям, совершаемым с использованием платежных карт.

При разработке данных Правил кредитным организациям, помимо Положения N 266-П, следует также руководствоваться:

1. Положением Банка России от 05.12.2002 N 205-П "О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации" (в части бухгалтерского учета операций, совершенных с использованием платежных карт).

2. Положением Банка России от 09.10.2002 N 199-П "О порядке ведения кассовых операций в кредитных организациях на территории Российской Федерации" (в части оформления операций с использованием платежных карт по выдаче/приему наличных денежных средств в кредитной организации и ее внутренних структурных подразделений).

3. Инструкцией Банка России от 28.04.2004 N 113-И "О порядке открытия, закрытия, организации работы обменных пунктов и порядке осуществления уполномоченными банками отдельных видов банковских операций и иных сделок с наличной иностранной валютой и валютой Российской Федерации, чеками (в том числе дорожными чеками), номинальная стоимость которых указана в иностранной валюте, с участием физических лиц" (в части совершения в обменных пунктах операций с использованием банковских карт).

4. Инструкцией Банка России от 07.06.2004 N 116-И "О видах специальных счетов резидентов и нерезидентов" (в части открытия банковских и специальных счетов резидентам (юридическим лицам) и нерезидентам (физическим и юридическим лицам) для совершения валютных операций с использованием банковских карт).

5. Положение Банка России от 26.03.04 N 254-П "О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности" в части установления кредитными организациями порядка формирования резервов на возможные потери по кредитам, предоставляемым по операциям с банковскими картами.

6. Положение Банка России от 27 июля 2001 г. N 144-П "О внесении изменений и дополнений в Положение Банка России "О порядке предоставления (размещения) кредитными организациями денежных средств и их возврата (погашения)" от 31 августа 1998 г. N 54-П" в части, не противоречащей Положению N 266-П, по вопросам предоставления кредитов по операциям с банковскими картами.

7. Положение Банка России от 26 июня 1998 г. N 39-П "О порядке начисления процентов по операциям, связанным с привлечением и размещением денежных средств банками, и отражения указанных операций по счетам бухгалтерского учета" в части, не противоречащей Положению N 266-П, по вопросам начисления процентов на денежные средства, привлеченные (предоставленные в виде

кредитов) в рамках договоров на выпуск банковских карт.

8. Положение Банка России от 16 декабря 2003 г. N 242-П "Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах" в части отдельных рекомендации по разработке подходов, связанных с управлением рисками по операциям с банковскими картами.

9. Положение Банка России от 19 августа 2004 г. N 262-П "Об идентификации кредитными организациями клиентов и выгодоприобретателей в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" в части идентификации держателей карт в соответствии с пунктом 1 статьи 7 Федерального закона "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2001, N 33 (часть I), ст. 3418; 2002, N 44, ст. 4296). Следует отметить, что приведенный перечень документов не является исчерпывающим. При разработке Правил необходимо также знать и нормы действующего гражданского законодательства - вопросы заключения договоров, соответствия схем реализации кредитной организации тех или иных карточных проектов нормам законодательства, поскольку они напрямую связаны с возникновением такого риска, как "правовой", последствиями которого могут быть судебное разбирательство в отношении банка и связанное с нарушением законодательства при реализации данных проектов. Судебное разбирательство может повлечь определенные издержки, а судебное решение - отрицательные имущественные последствия как для данного банка-эмитента, так и для других банков.

В отличие от Положения N 23-П в новое Положение включены нормы, регулирующие порядок предоставления кредитов для осуществления расчетов по операциям, совершаемым с использованием банковских карт (расчетных, кредитных). Предоставление кредитной организацией денежных средств клиентам для расчетов по операциям, совершаемым с использованием расчетных карт, кредитных карт, осуществляется посредством зачисления указанных денежных средств на банковские счета клиентов. Исполнение обязательств по возврату предоставленных денежных средств и уплате по ним процентов осуществляется клиентами в безналичном порядке путем списания или перечисления указанных денежных средств с банковских счетов клиентов, открытых в кредитной организации-эмитенте или другой кредитной организации, а также наличными деньгами через кассу и (или) банкомат - клиентами - физическими лицами.

Таким образом, в соответствии с новым Положением юридическим основанием для возникновения кредитных отношений между банком и клиентом в случае выдачи расчетной карты с овердрафтом является договор банковского счета с условиями кредитования счета (ст. 850 ГК РФ), кредитной карты - кредитный договор и договор банковского счета, используемый для обеспечения предоставления кредитной организацией денежных средств и их возврата клиентом. При этом в соответствии с новым Положением по одному или нескольким счетам клиента могут совершаться операции с использованием одной или нескольких расчетных карт, кредитных карт, выданных одним эмитентом.

При предоставлении кредитной организацией клиенту-нерезиденту денежных средств в валюте Российской Федерации для расчетов по операциям, совершаемым с использованием расчетных карт, кредитных карт, денежные средства в валюте РФ зачисляются на банковские счета клиентов-нерезидентов без использования специального банковского счета клиента-нерезидента. В этом случае Инструкция России от 7 июня 2004 г. N 116-И "О видах специальных счетов резидентов и нерезидентов" не распространяется в отношении данных операций, что значительно упрощает на практике выпуск кредитными организациями для клиентов-нерезидентов кредитных карт и расчетных карт с овердрафтом\*(33).

При выдаче (распространении) платежных карт кредитным организациям следует соблюдать нормы Федерального закона N 115-ФЗ "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" в части требования об обязательном контроле операций с денежными средствами и идентификации клиентов. В частности, кредитным организациям, банкоматы которых выдают наличные денежные средства по платежным картам необходимо учитывать требования пункта 3.3 Положения Банка России от 19 августа 2004 г. N 262-П "Об идентификации кредитными организациями клиентов и выгодоприобретателей в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма", согласно которому при совершении сделок с использованием платежных карт идентификация осуществляется на основе реквизитов платежной карты, а также кодов (паролей).

Из нового Положения исключены нормы, содержащиеся в Положении N 23-П и устанавливавшие порядок представления кредитными организациями в Банк России уведомлений о начале (завершении) эмиссии и (или) эквайринга банковских карт. В связи с этим Банком России разработана новая форма статистической отчетности о начале или завершении кредитными организациями деятельности, связанной с эмиссией и (или) эквайрингом платежных карт (далее - форма 255). На основании формы 255 Банком России формируются различные справочники (справочник платежных систем с использованием карт, справочник видов карт), которые используются кредитными организациями при составлении отчетности по форме 0409250 "Сведения о деятельности кредитных организаций в части расчетов с использованием платежных карт" (далее - форма 250). В форму 255

включается информация о совмещенных продуктах, которая необходима для контроля за достоверностью предоставляемой кредитными организациями отчетности по форме 250, а также для определения направлений развития российских и международных платежных систем с использованием карт. Следует особо отметить, что в форме 255 используются такие понятия, как "принципиальный член" и "аффилированный член", присущие платежным системам. Под принципиальным членом платежной системы понимается кредитная организация, которая имеет выданную этой платежной системой лицензию на эмиссию и (или) эквайринг карт этой платежной системы и обеспечивает осуществление всех расчетов по операциям с их использованием непосредственно с платежной системой. Под ассоциированным (аффилированным) членом платежной системы понимается кредитная организация, которая имеет выданную этой платежной системой лицензию на эмиссию и (или) эквайринг карт этой платежной системы и осуществляет все расчеты по операциям с их использованием с платежной системой и ее участниками через кредитную организацию - принципиального члена этой платежной системы (выступающую в данном случае в качестве ее спонсора).

## *Комментарии к главе 2*

Глава 2 нового Положения включает перечень операций, совершаемых с использованием платежных карт, условия возникновения "технического овердрафта", а также нормы по вопросам незавершенных расчетов.

При определении перечня операций, совершаемых с использованием платежных карт, учитывалась сложившаяся банковская практика, специфика расчетов с использованием платежных карт, а также значительные изменения валютного законодательства, непосредственно затрагивающие операции по платежным картам. По сравнению с Положением N 23-П глава 2 нового Положения дополнена нормами, содержащими перечень операций, совершаемых физическими лицами с использованием банковских карт. Физические лица вправе осуществлять с использованием банковских карт два основных типа операций:

- по получению наличных денежных средств;
- по оплате товаров (работ, услуг, результатов интеллектуальной деятельности).

Операции могут осуществляться как в рублях, так и в иностранной валюте за счет денежных средств в рублях и (или) в иностранной валюте, находящихся на банковских счетах, открытых эмитентом (для расчетных, кредитных карт), или внесенных эмитенту для расчетов с использованием предоплаченной карты. Договором банковского счета (договором, предусматривающим совершение операций с использованием предоплаченных карт) может быть предусмотрено осуществление операций с использованием банковских карт в валюте, отличной от валюты счета физического лица, валюты средств, внесенных для расчетов с использованием предоплаченной карты. При этом валюта, полученная эмитентом в результате конверсионной операции, перечисляется по назначению без открытия клиенту дополнительного банковского счета (эта норма также распространяется и для юридических лиц).

В отношении клиентов - юридических лиц расширен перечень совершаемых ими операций иностранной валюте за рубежом, что положительно решает вопрос, в частности, об осуществлении российскими авиакомпаниями за пределами территории Российской Федерации операций с использованием корпоративных банковских карт по оплате расходов, связанных с обслуживанием воздушных судов в аэропортах иностранных государств. Кроме того, для банка-эмитента предусмотрена возможность открывать счета в иностранной валюте юридическим лицам-нерезидентам при эмиссии корпоративных карт.

В силу особенностей проведения операций, совершаемых с использованием банковских карт (таких, как операции в торгово-сервисной сети без проведения процедуры авторизации; возникновение курсовой разницы от произведенной банком-эмитентом конверсии, по совершенным операциям, валюта которых отлична от валюты счета и т.д.), суммы по данным операциям могут превышать не только остаток на счете клиента - держателя банковской расчетной карты, но и лимит кредитования, установленный соответствующим договором. В целях снижения рисков при проведении данных операций в новом Положении предусмотрены нормы, рекомендующие кредитным организациям при осуществлении эмиссии расчетных карт, кредитных карт включить в договор банковского счета, кредитный договор условие об осуществлении клиентом операций с использованием карт, сумма которых превышает:

- остаток денежных средств на банковском счете клиента в случае невключения в договор банковского счета условия предоставления овердрафта;
- лимит предоставления овердрафта;
- лимит предоставляемого кредита, определенный в кредитном договоре. Расчеты по указанным операциям могут осуществляться путем предоставления клиенту кредита в порядке и на условиях, предусмотренных договором банковского счета или кредитным договором с учетом норм настоящего Положения. В том случае, если в указанном договоре отсутствуют условия предоставления клиенту

кредита по таким операциям, погашение клиентом возникшей задолженности осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

При осуществлении операций с использованием платежных карт расчеты часто не могут быть завершены по причине поступления документа, являющегося основанием для проведения расчетов по данным операциям, на следующий день после совершения операции. До поступления в кредитную организацию данного документа расчеты по таким операциям не могут быть завершены. Для учета незавершенных расчетов в Плана счетов в кредитных организациях будут предусмотрены соответствующие счета.

Перечень операций, установленный для юридических лиц, содержит такие понятия, как "расходы представительского характера", "расходы, связанные с командированием работников", "расходы, связанные с хозяйственной деятельностью юридического лица", которые, как показывает практика, требуют дополнительных пояснений.

Расходы представительского характера.

Перечень расходов, к которым отнесены "представительские расходы", представлен в пункте 2 статьи 264. Прочие расходы, связанные с производством и (или) реализацией части II Налогового кодекса, к которым относятся расходы налогоплательщика на официальный прием и (или) обслуживание представителей других организаций, участвующих в переговорах в целях установления и (или) поддержания взаимного сотрудничества, а также участников, прибывших на заседания совета директоров (правления) или иного руководящего органа налогоплательщика, независимо от места проведения указанных мероприятий. К представительским расходам относятся расходы на проведение официального приема (завтрака, обеда или иного аналогичного мероприятия) для указанных лиц, а также официальных лиц организации-налогоплательщика, участвующих в переговорах, транспортное обеспечение доставки этих лиц к месту проведения представительского мероприятия и (или) заседания руководящего органа и обратно, буфетное обслуживание во время переговоров, оплата услуг переводчиков, не состоящих в штате налогоплательщика, по обеспечению перевода во время проведения представительских мероприятий.

Расходы, связанные с командированием работников. Согласно статье 166 Кодекса законов о труде Российской Федерации\*(34) под служебной командировкой понимается "поездка работника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы. Служебные поездки работников, постоянная работа которых осуществляется в пути или имеет разъездной характер, служебными командировками не признаются". Соответственно к расходам, связанным со служебной командировкой и подлежащим возмещению (ст. 168 КЗОИТ), относятся: "расходы по проезду; расходы по найму жилого помещения; дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные); иные расходы, произведенные работником с разрешения или ведома работодателя".

Расходы, связанные с хозяйственной деятельностью юридического лица.

На основании Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению, утвержденной приказом Минфина России от 31 октября 2000 г. N 94н, под таким видом расходов следует понимать управленческие и хозяйственные расходы, непосредственно не связанные с процессом производства товаров (выполнения работ, оказания услуг): административно-управленческие расходы, расходы на ремонт основных средств управленческого и общехозяйственного назначения, арендная плата за помещения общехозяйственного назначения, расходы по оплате информационных, аудиторских и консультационных услуг и другие аналогичные расходы.

Указанные документы могут также быть полезны кредитным организациям, выпускающим банковские карты, предназначенные для совершения операций, связанных с собственной хозяйственной деятельностью. Как правило, на практике у данных кредитных организаций возникают вопросы, связанные с порядком учета таких операций.

Средства, списанные со счета клиента - юридического лица в результате совершения операций, связанных с хозяйственной деятельностью, командированием работников, оплатой расходов представительского характера и пр., являются суммами, выданными под отчет уполномоченному лицу, либо суммами в погашение кредиторской задолженности по авансовым отчетам уполномоченных лиц.

В том случае, если списанные со счета клиента - юридического лица средства, являются суммами, выданными под отчет уполномоченному лицу, возникает вопрос о сроках предоставления отчетов об израсходованных с использованием данных карт денежных средствах, предоставленных на указанные цели.

В случае безналичной оплаты в валюте Российской Федерации командировочных и представительских расходов с использованием банковских карт на территории Российской Федерации кредитным организациям необходимо руководствоваться совместной Инструкцией Министерства финансов СССР, Госкомтруда СССР и ВЦСПС от 7 апреля 1988 г. N 62 "О служебных командировках в пределах СССР" в части, не противоречащей нормам Трудового кодекса Российской Федерации. Указанная инструкция устанавливает трехдневный срок предоставления командируемым лицом отчета о расходах с приложением расчетных и иных документов с даты возвращения командируемого лица из

служебной командировки.

При осуществлении безналичных операций с использованием банковских корпоративных карт на территории Российской Федерации, связанных с хозяйственной деятельностью юридического лица, в валюте Российской Федерации срок предоставления отчета о расходах с приложением расчетных и иных документов по данным операциям определяется руководством юридического лица.

В случае безналичной оплаты командировочных и представительских расходов в иностранной валюте с использованием банковских корпоративных карт кредитные организации до недавнего времени руководствовались Положением Банка России от 25 июня 1997 г. N 62 "О порядке покупки и выдачи иностранной валюты для оплаты командировочных расходов" (далее - Положение N 62), которое устанавливало порядок и сроки предоставления юридическим лицом в уполномоченный банк отчетов по служебным командировкам при оплате командировочных и представительских расходов за пределами Российской Федерации в иностранной валюте. Указанное Положение было отменено Указанием Банка России от 15 июня 2004 г. N 1450-У "О признании утратившими силу актов Банка России" в связи с принятием нового Федерального закона "О валютном регулировании и валютном контроле". Учитывая изложенное, на практике у кредитных организаций могут возникнуть вопросы, связанные с порядком и сроками представления юридическим лицом в уполномоченный банк отчетов по служебным командировкам при оплате командировочных и представительских расходов за пределами Российской Федерации в иностранной валюте с использованием корпоративных карт. До нормативного урегулирования данных вопросов со стороны Банка России кредитные организации, как агенты валютного контроля, могут устанавливать срок представления документов по согласованию с юридическим лицом с учетом срока нахождения командированного лица за рубежом. В этом случае может применяться порядок, аналогичный установленному Положением N 62. Если вышеуказанные расходы были произведены:

- сотрудниками кредитной организации, то командируемые лица обязаны предоставить кредитной организации обоснование совершения указанных операций, в том числе отчет о расходах с приложением расчетных и иных документов по каждой операции, в течение 10 календарных дней с даты окончания служебной командировки;

- сотрудниками юридического лица, не являющегося кредитной организацией, то юридическое лицо обязано не позднее 20 календарных дней с даты возвращения командированного лица из служебной командировки предоставить в уполномоченный банк обоснование совершения указанных операций, в том числе отчет о расходах с приложением расчетных и иных документов по каждой операции.

По операциям, совершаемым в иностранной валюте с использованием корпоративных карт, также требуется пояснить, по какому курсу и на какую дату следует отражать указанные операции. В связи с тем что Банк России не устанавливает какие-либо требования к кредитным организациям в части определения курса по операциям, совершаемым с использованием банковских карт, кредитные организации вправе самостоятельно устанавливать курс и дату, на которую будет отражена данная операция (на день получения из платежной системы расчетной информации о произведенной операции в иностранной валюте, на день совершения операции и т.д.). При этом если командируемое лицо является сотрудником кредитной организации, то указанный курс должен быть установлен приказом по банку либо отдельным распоряжением руководителя соответствующего подразделения кредитной организации, которому приказом по кредитной организации предоставлено такое право.

В том случае если командируемое лицо является сотрудником юридического лица - клиента кредитной организации, то в договор, заключаемый кредитной организацией с данным клиентом и предусматривающий осуществление операций с использованием корпоративных карт, должно быть включено условие осуществления кредитной организацией конвертации сумм операций, совершенных с использованием корпоративных карт, в случае, когда валюта операции не совпадает с валютой, депонированной на счете клиента. Также данный договор должен содержать условие, на какую дату будет произведена конвертация (на день получения из платежной системы расчетной информации о произведенной операции, на день совершения операции и т.д.).

В дополнение необходимо затронуть следующие вопросы использования корпоративных карт.

Во-первых, юридическое лицо-резидент может осуществлять операции в иностранной валюте в целях уплаты таможенных платежей с использованием таможенной карты со счетов, предназначенных для отражения операций, совершенных с использованием данной карты. Указанная возможность вытекает из статьи 123 Таможенного кодекса Российской Федерации, согласно которой таможенные платежи уплачиваются юридическим лицом-резидентом как в валюте Российской Федерации, так и в иностранных валютах. Пересчет иностранной валюты в валюту Российской Федерации (за исключением случая, когда такой платеж может быть уплачен только в иностранной валюте) производится по курсу, установленному Центральным банком Российской Федерации, действующему на день принятия таможенной декларации.

Во-вторых, кредитная организация вправе выдавать корпоративные карты своим сотрудникам для осуществления операций, связанных со своей хозяйственной деятельностью. Новое Положение предусматривает, что эмиссия таких карт осуществляется на основании распоряжения единоличного исполнительного органа кредитной организации. Распоряжение должно содержать расходный лимит по

каждому сотруднику - держателю банковской карты. Отражение в бухгалтерском учете кредитной организации операций, совершенных ее уполномоченными сотрудниками с использованием банковских карт, должно осуществляться с применением балансовых счетов N 60308, 60307 "Расчеты с работниками по подотчетным суммам", открытых в разрезе лицевых счетов каждому сотруднику - держателю банковской карты.

### *Комментарии к главе 3 и заключительным положениям*

В главе 3 нового Положения содержатся требования к документообороту по операциям, совершаемым с использованием платежных карт. В частности, унифицированы обязательные реквизиты документа, составляемого при совершении операции с использованием платежных карт. В прежней редакции Положения N 23-П был установлен перечень обязательных реквизитов для документов, составляемых с использованием платежных карт в ПВН, на предприятии торговли (услуг) и банкомате. Для каждого такого документа ранее устанавливался свой перечень реквизитов. В новом Положении независимо от устройства и места совершения операции с картой (это может быть ПВН, оплата услуг через Интернет и пр.) перечень реквизитов является единым для всех документов по операциям с использованием платежной карты. Следует отметить, что в числе унифицированных реквизитов отсутствует подпись держателя карты, за исключением случаев оформления документов в ПВН.

При составлении документа по операциям с использованием платежной карты могут использоваться аналоги собственноручной подписи (далее - АСП). Существует мнение, что в качестве АСП может использоваться ПИН-код. Вместе с тем обращение к нормативному акту, регулиющему порядок приема к исполнению поручений владельцев счетов, подписанных аналогами собственноручной подписи, при проведении безналичных расчетов кредитными организациями (Положение Банка России от 10 февраля 1998 г. N 17-П с одноименным названием), показывает, что АСП определяется как контрольный параметр правильности составления всех обязательных реквизитов документа и неизменности их содержания. ПИН-код, сам по себе, этим требованиям не удовлетворяет, в силу чего может рассматриваться только как средство идентификации платежной карты банком-эмитентом. Если АСП используется при составлении документа в ПВН, то собственноручная подпись держателя карты не требуется.

Владельцем аналога собственноручной подписи является клиент или банк. В случае, когда аналог собственноручной подписи используется клиентом, являющимся юридическим лицом, или банком, ответственность за надлежащее использование аналога собственноручной подписи несут должностные лица, имеющие право распоряжения денежными средствами.

Порядок использования аналогов собственноручной подписи определяется договором, заключаемым между банком и клиентом или между банками. Договор должен содержать перечень средств и процедур, используемых для создания аналога собственноручной подписи и его проверки.

Право использовать аналог собственноручной подписи для подписания документов возникает с момента регистрации средства его проверки. При использовании аналогов собственноручной подписи в отношениях между банком и клиентами банк обязан регистрировать средства проверки аналогов собственноручной подписи клиентов, если иное не предусмотрено в договоре. При использовании аналогов собственноручной подписи в отношениях между банками порядок регистрации средств проверки аналогов собственноручной подписи определяется в договоре. Право использовать аналог собственноручной подписи может быть приостановлено по заявлению его владельца, а также в иных случаях и порядке, предусмотренных договором.

Банк вправе изготавливать на бумажном носителе копии документов клиентов или других банков, подписанных аналогом собственноручной подписи, с проставлением на копии документа отметки, содержащей указание на то, что он является копией документа, подписанного аналогом собственноручной подписи, дату изготовления копии и подпись уполномоченного лица банка.

Как и в Положении N 23-П, в новом Положении сохранена норма, предусматривающая включение в обязательные реквизиты документа по операциям с использованием платежной карты признаков, позволяющих достоверно установить соответствие между реквизитами платежной карты и соответствующим счетом клиента, а также между идентификаторами организаций торговли (услуг), ПВН, банкоматов и банковскими счетами организаций торговли (услуг), ПВН, банкоматов.

На практике часто возникают вопросы, связанные с оформлением операций по приему (выдаче) валюты РФ и иностранной валюты с использованием платежных карт в обменных пунктах. В связи с этим в главе 3 присутствуют следующие специальные положения. При выдаче или приеме наличных денежных средств в валюте РФ или в иностранной валюте с использованием платежных карт в ПВН кредитной организации помимо документов по операциям с использованием платежных карт могут оформляться приходные (расходные) кассовые ордера, предусмотренные Положением Банка России от 9 октября 2002 г. N 199-П "О порядке ведения кассовых операций в кредитных организациях на территории Российской Федерации" (далее - Инструкция N 199-И), а также должны оформляться документ, подтверждающий проведение операций с наличной валютой и чеками, и реестр операций с

наличной валютой и чеками, предусмотренные Инструкцией Банка России от 28 апреля 2004 г. N 113-И "О порядке открытия, закрытия, организации работы обменных пунктов и порядке осуществления уполномоченными банками отдельных видов банковских операций и иных сделок с наличной иностранной валютой и валютой Российской Федерации, чеками (в том числе, дорожными чеками), номинальная стоимость которых указана в иностранной валюте, с участием физических лиц" (далее - Инструкция N 113-И). В случаях совершения клиентами операций по получению или внесению наличных денежных средств в банкоматах документ, подтверждающий совершение указанных операций, предусмотренный Положением Банка России N 199-П, а также Инструкцией Банка России N 113-И, не оформляется.

При этом следует отметить, что в случае выдачи (приема) в ПВН кредитной организации клиентам-физическим лицам (от клиентов - физических лиц) с использованием платежных карт наличных денежных средств в валюте Российской Федерации со счетов (на счета) в валюте Российской Федерации, открытых в данной кредитной организации, документы, предусмотренные Инструкцией N 113-И, не оформляются, за исключением случаев, когда операции совершаются в иностранной валюте.

Реализация на практике данного подхода сократит трудоемкость оформления таких операций, что положительно скажется на реализации зарплатных проектов с использованием платежных карт.

На практике у кредитных организаций также возникают вопросы, касающиеся отличительных особенностей документов по операциям, совершаемых с использованием карт, и документов, предусмотренных Инструкцией N 113-И и подтверждающих проведение операций с наличной валютой и чеками. Если документ по операциям, совершаемых с использованием карт, как следует из Положения N 23-П, является основанием для осуществления расчетов по указанным операциям и (или) служит подтверждением их совершения, то документ, предусмотренный Инструкцией N 113-И, предназначен для целей валютного контроля.

В связи с принятием Федерального закона "О валютном регулировании и контроле" из нового Положения исключены нормы, обязывающие юридические лица-резиденты представлять отчеты по операциям в иностранной валюте с использованием корпоративных карт в уполномоченные банки.

После принятия нового Положения будет отменен целый ряд нормативных актов Банка России: Положение N 23-П, Указание Банка России от 3 июля 1998 г. N 276-У "О порядке выдачи разрешений кредитным организациям-резидентам на распространение платежных карт или предоплаченных финансовых продуктов других эмитентов", Указание Банка России от 3 июля 1998 г. N 277-У "О порядке выдачи регистрационных свидетельств кредитным организациям-резидентам на осуществление эмиссии предоплаченных финансовых продуктов", Указание Банка России от 9 апреля 1999 г. N 536-У "Об изменении порядка распространения кредитными организациями платежных карт и предоплаченных финансовых продуктов".

## **2.4. Перспективные платежно-расчетные инструменты**

### **2.4.1. Розничные банковские услуги и перспективы их развития**

В последние годы наметилось стремление российских банков к расширению перечня услуг, предлагаемых корпоративной клиентуре и диверсификации собственного бизнеса за счет развития розничных операций. Нынешний год, как и предыдущий, проходил под эгидой развития розничного потребительского и карточного кредитования, при этом львиная доля банков, работающих с розничными клиентами, в той или иной степени уже имеют кредитные программы для физических лиц. Называть потребительское кредитование и кредитные карты перспективным направлением уже не совсем верно, так как это реально работающая услуга, можно сказать классическая. В настоящее время наиболее перспективным направлением является развитие высоких технологий в банковском секторе и интеграция банковских услуг во всемирную паутину - Интернет. Банки пытаются вывести часть своих операций и процедуру взаимодействия с клиентом в Интернет. В этой главе будут рассмотрены три интернет-ориентированных направления: интернет-банкинг, электронные (цифровые) деньги и немного коснемся развития интернет-супермаркетов финансовых услуг.

Интернет-банкинг - это управление банковскими счетами клиента через Интернет с возможностью совершения всех традиционных банковских операций, аналогично совершаемым в офисе банка с использованием компьютера клиента и стандартного программного обеспечения, входящего в стандартный пакет пользователя (операционная система семейства Windows, стандартный браузер и офисный пакет). Все операции клиента подпадают под действующее банковское законодательство. Для первичной идентификации и заключения договора на предоставление услуги необходимо присутствие клиента в банке. Операции обычно совершаются во всех валютах, с которыми работает данная кредитная организация. На практике основными операциями, выполняемыми через системы интернет-банкинга, являются:

- перевод денежных средств на счета в этом или любом стороннем банке как на счет пользователя системы, так на счет третьего лица;
- получение выписки о движениях по счету и состоянии счета за определенный период;
- оплата услуг сотовых операторов, интернет-провайдеров и других услуг;
- оплата коммунальных услуг;
- перевод средств в пользу юридических и физических лиц для оплаты товаров и услуг;
- конвертация денежных средств из одной валюты в другую;
- открытие дополнительных счетов, например депозитов, и перевод части средств с текущего счета клиента и др.

Электронные деньги. Достаточно трудно дать однозначное определение ввиду новизны явления и неустоявшихся определений и технологий, и все же приведем несколько определений, которые характеризуют их наиболее полно.

Цифровые деньги (электронные деньги Digital cash; Electronic Money (E-money)) - электронный аналог наличных денег. Цифровые деньги могут быть куплены, они хранятся в электронном виде в специальных устройствах и находятся в распоряжении покупателя. В качестве устройств хранения используются смарт-карты или специальные компьютерные системы\*(35).

Электронная наличность (Digital Cash) - электронный аналог наличных денег (денежные обязательства на предъявителя, эмитированные банковской или иной структурой в форме электронных сертификатов, которые могут быть использованы для расчетов, в том числе через сеть Интернет, и обеспечиваются обыкновенными денежными средствами в момент предъявления обязательства его эмитенту)\*(36).

Но наиболее удачным можно считать следующее: "Некоторая информация, передаваемая любыми способами электронной коммуникации и исполняющую роль купюр и монет при производстве платежей как в Интернете, так и в офлайне"\*(37).

Более подробно понятие и сущность электронных денег рассмотрено в подразделе "Современная интерпретация понятия "электронные деньги": модель денежных обязательств".

#### 2.4.2. Потребительские характеристики электронных денег и интернет-банкинга

Системы интернет-банкинга и электронные деньги выступают чаще всего как конкурирующие направления, хотя им приходится и взаимодействовать, причем в большинстве случаев в виде перевода средств из интернет-банкинга в системы электронных денег. В дальнейшем не исключена возможность симбиоза этих систем, но пока по удобству и доступности электронные деньги лидируют. Рассмотрим несколько передовых систем интернет-банкинга и электронных денег. В табл. 23 и 24 перечислены финансовые условия предоставления услуг и обеспечения безопасности.

Как видно из приведенных данных, использование электронных денег в отличие от систем интернет-банкинга не требует первоначальных вложений, что для конечного пользователя имеет большое значение. Недаром платежи в рассрочку пользуются популярностью, так как заплатить много раз понемногу удобнее, чем один раз много. Естественно, что анализа стоимости подключения к услуге недостаточно для полноценного их сравнения, поэтому сравним потребительские свойства интернет-банкинга и электронных денег (табл. 25).

Таблица 23

#### Условия предоставления услуг интернет-банкинга несколькими российскими банками

Название банка	Название системы	Стоимость регистрации и абонентская плата	Стоимость средства идентификации и обеспечения безопасности операций
Гута-Банк	Телебанк	Абонентская плата - 11 долл./год, обслуживание одной карты доступа - 1 долл.	Единовременная комиссия за выдачу токена - 60 долл.
Автобанк	Домашний банк	Сопровождение счетов - 300 руб./год	USB-ключ - 530 руб. или Touch memory - 530 руб.
Эллипс банк	Телебанк-НН	-	Выдача электронного

			сертификата - 20 долл.
Банк Москвы	Интернет Банк-Клиент	Абонентская плата - 12 долл./год	-
Юниаструмбанк	Интернет Банк-Клиент	Подключение - 20 долл., абонентская плата - 120 долл./год	-
Ситибанк	Citibank Online	В зависимости от тарифного плана от 360 руб./год	-
НОМОС-БАНК	Интернет- банк	Подключение - 100 долл., абонентская плата - 180 долл./год	-

**Таблица 24**

**Условия регистрации и работы в некоторых электронных платежных системах**

Название системы	Стоимость регистрации и абонентская плата	Расчетные единицы (эквиваленты валют)
WebMoney Transfer	Бесплатно	WMR - рубли WMZ - доллары WME - евро WMU - гривна
Yandex. Деньги	Бесплатно	Рубли
RuPay	Бесплатно	Доллары США
Rapida	Бесплатно	Рубли
E-Gold	Бесплатно	Доллары США (номинаруются в драгоценных металлах)
PayPal*	Бесплатно	Доллары США
Ikobo	Бесплатно	Доллары США

\* Система принципиально не работает с пользователями из России и Восточной Европы.

**Таблица 25**

**Сравнительная характеристика потребительских свойств интернет-банкинга и электронных денег**

Услуги	Интернет-банкинг (ИБ)	Электронные деньги (ЭД)
1	2	3
Стоимость и сроки ввода средств	Стоимость ниже при внесении наличными, в остальных случаях - аналогична ЭД. При использовании банковских переводов скорость ввода средств аналогична ЭД, в остальных случаях ниже	Стоимость аналогична ИБ, кроме операции внесения наличными. В большинстве случаев скорость мгновенная, при использовании банковских переводов скорость аналогична ИБ

Стоимость и сроки вывода средств	Стоимость незначительная, так как по сути это система управления банковским счетом клиента. Сроки вывода меньше, чем у ЭД, при использовании стандартных средств ИБ (снятие со счета наличными, перевод на платежную карту этого же банка)	Стоимость выше, чем у систем ИБ, так как в большинстве случаев банк, обслуживающий систему интернет-платежей, не совпадает с банком пользователя. Сроки вывода больше, чем у ИБ, по тем же причинам, что и описанные выше
Оплата коммунальных услуг, сотовых операторов, интернет-провайдеров	Скорость платежа и тарифы практически одинаковые для обеих систем	
Переводы со счета (кошелька) участника на счет (кошелек) внутри системы	Скорость платежа ниже в связи с необходимостью осуществления контроля со стороны банка. Тарифы практически одинаковые	Скорость перечисления – мгновенно независимо от страны нахождения получателя. Тарифы практически одинаковые
Переводы со счета (кошелька) участника за пределы системы	Скорость и тарифы зависят от страны нахождения получателя и используемого им банка, в случае отсутствия у получателя счета в банке перевод невозможен	Скорость перечисления – мгновенно независимо от страны нахождения получателя. В случае отсутствия у получателя электронного кошелька его можно открыть за 15 минут, не отходя от компьютера. Тарифы зависят от используемого обменного пункта или сервиса и выбираются пользователем самостоятельно
Анонимность платежей	Все операции полностью персонифицированы, анонимные операции не допускаются	По желанию плательщик или получатель могут сохранить анонимность
Риск банкротства	На системы действуют все риски, в том числе кредитные, создавшего ее банка	Риск ниже, так как в настоящее время системы не банковские и выполняют только расчетные и технологические функции
Риски мошенничества	Системы создавались для использования в сети Интернет и максимально защищены от действий мошенников при использовании пользователем предлагаемых системами средств защиты	

Исходя из данных **табл. 25**, можно сделать однозначный вывод: в настоящее время по своим потребительским свойствам, а также стоимости обслуживания системы электронных денег имеют значительное конкурентное преимущество по сравнению с предлагаемыми банковскими сервисами. При этом системы эффективно взаимодействуют в области ввода-вывода денежных средств между банковской системой и системами электронных денег.

### 2.4.3. Современная интерпретация понятия "электронные деньги": модель денежных обязательств

Термин "электронные деньги" зачастую неточно используется в отношении широкого спектра платежных инструментов, базирующихся на инновационных технических решениях в сфере реализации розничных платежей.

Под понятием "электронные деньги" ошибочно понимают традиционные банковские карты (как предавторизованные (микропроцессорные), так и с магнитной полосой) либо предоплаченные карты предприятий торговли (сервиса, услуг), содержащие сведения о "предварительно оплаченных товарах - услуг", к которым, в частности, относятся одноцелевые карточные продукты, предлагаемые телефонными и бензозаправочными компаниями, отдельными сетями магазинов или транспортными компаниями. Главная причина в ошибочности такого суждения - отсутствие точного определения понятия "электронные деньги", раскрывающего их экономическую и правовую сущность, а также отсутствие четких критериев отнесения указанных продуктов к электронным деньгам.

Далее будет приведено более точное определение вышеуказанного инновационного феномена в сфере розничных платежей, основываясь на анализе исследований, проводившихся международными организациями на тему стратегических последствий распространения электронных денег, в число которых входили доклады и другие аналитические материалы, подготовленные под эгидой управляющих центральных банков стран Группы-10, в частности материалы Комитета по платежным и расчетным системам, Европейского валютного института, Европейского центрального банка, Базельского комитета по надзору за банковской деятельностью и др., а также докладов по данной проблематике ведущих банкиров и экономистов развитых стран\*(38). Также будут проанализированы исследования, которые проводились советскими и российскими учеными по вышеуказанной теме.

В опубликованном в октябре 1996 г. докладе "Сложности для центральных банков, возникающие в связи с развитием электронных денег", подготовленном Банком международных расчетов, под термином "электронные деньги" понимается "денежная стоимость, измеряемая в валютных единицах, хранящаяся в электронной форме на электронном устройстве, находящемся во владении потребителя. Данная электронная стоимость может быть приобретена потребителем и хранится на устройстве, при этом она сокращается по мере того, как потребитель использует данное устройство с целью совершения покупок. Существуют два различных вида электронных устройств: карточки с предварительной оплатой и программные продукты с предварительной оплатой. Что касается карт с предварительной оплатой, то электронная стоимость хранится на микропроцессоре, встроенном в карту, и стоимость, как правило, передается, когда карточка вставляется в считывающее устройство. Что касается программных продуктов, то электронная стоимость хранится на жестком диске персонального компьютера и передается через телекоммуникационную сеть, подобную Интернет". Раскрывая данное понятие, в докладе приводятся отличительные особенности совершения платежей посредством электронных денег от совершения сделок с применением традиционных банковских карт. Отличительная их особенность состоит в том, что расчеты по сделкам, совершенным с использованием банковских карт, осуществляются в безналичном порядке, т.е. через банки, а в случае применения "электронных денег" - расчеты осуществляются, минуя банковскую систему (здесь можно провести аналогию с наличными деньгами).

В Докладе об электронных деньгах, опубликованном Европейским центральным банком в августе 1998 г., дается следующее определение электронных денег: "электронные деньги в широком смысле определяются как электронное хранение денежной стоимости на техническом устройстве, которое может широко применяться для осуществления платежей в пользу не только эмитента, но и других фирм и которое не требует обязательного использования банковских счетов для проведения транзакций, а действует как предоплаченный инструмент на предъявителя". Позднее была принята Директива\*(39) Европейского парламента и Совета от 18 сентября 2000 г. N 2000/46/ЕС "О деятельности в сфере электронных денег и пруденциальном надзоре над институтами, занимающимися этой деятельностью", в которой уточнено определение электронных денег - "денежная стоимость, представляющая собой требование к эмитенту, которая:

- хранится на электронном устройстве;
- эмитируется после получения денежных средств в размере не менее объема принимаемых на себя обязательств;
- принимается в качестве средства платежа не только эмитентом, но и другими фирмами".

Данное определение представляется корректным, поскольку оно включает как юридическую, так и экономическую сущность рассматриваемого понятия. Следует отметить, что регулятивная его составляющая устанавливает достаточно жесткие нормы в отношении объема эмиссии электронных денег (т.е. объем выпущенных в обращение обязательств банка не может быть больше суммы денежных средств, полученных при их выпуске), исключающие возможность эмиссии необеспеченных электронных денег.

Следует отметить, что в рамках Европейского Союза выпуск электронных денег традиционными

кредитными учреждениями и новым классом кредитных институтов, называемых учреждениями в сфере электронных денег (УЭД), регламентирован двумя директивами Европейского Союза: Директивой 2000/46/ЕС Европейского парламента и Совета о занятии, осуществлении и пруденциальном надзоре за предпринимательской деятельностью учреждений - эмитентов электронных денег и Директивой 2000/28/ЕС Европейского парламента и Совета, вносящей поправки в Директиву 2000/12/ЕС о занятии и осуществлении предпринимательской деятельности кредитных учреждений. Большинство центральных банков стран - членов ЕС предусматривает внесение соответствующих изменений в существующее законодательство или принятие новых законов, чтобы соответствовать указанным директивам. В некоторых странах, например во Франции, Гонконге, Корее и Малайзии, считают, что существующие правовые рамки вполне позволяют решать проблемы, относящиеся к электронным деньгам\*(40). В Корее, Таиланде и Венесуэле придерживаются иного мнения, считая необходимым принятие специальных законов с целью регулирования выпуска электронных денег\*(41). В Республике Беларусь, единственной из стран бывшего Советского Союза, уже такой нормативный документ существует - Постановление Национального банка Республики Беларусь от 27 июня 2001 г. N 146 "О минимальных требованиях к осуществлению операций с банковскими пластиковыми карточками электронных денег", в котором понятие "электронные деньги" определено исходя из норм, содержащихся в вышеназванных директивах.

Согласно терминологии, представленной в Глоссарии терминов, используемых в платежных и расчетных системах, подготовленном Комитетом по платежным и расчетным системам Банка международных расчетов\*(42), под термином "электронные деньги" понимается стоимость, которая хранится в электронной форме на таких устройствах, как чиповая карта или жесткий диск персонального компьютера. Следует отметить, что подобная трактовка ограничена и не раскрывает сущности и особенности предмета исследования. И уже в более позднем документе, подготовленном данным комитетом в докладе "Обзор развития электронных денег", опубликованном в ноябре 2001 г., электронные деньги определяются как хранимая стоимость или предоплаченный продукт (prepaid product), который позволяет потребителям совершать платежи на небольшие суммы, используя для этих целей чиповую или смарт-карту (продукты, основанные на картах или электронные кошельки), или через компьютерные сети, такие, как Интернет (схемы, основанные на сетях или программном обеспечении). Данные о "денежных средствах" или стоимости, доступной потребителю, предназначенные для многоцелевого использования, хранятся на электронном устройстве, находящемся в собственности пользователя. В том случае если электронные деньги представляют собой продукт, основанный на картах, то стоимость, как правило, хранится на микропроцессорном чипе, встроенном в пластиковую карту - смарт-карту. Другой вид электронных денег представляет собой так называемый сетевой продукт, использующий специализированное программное обеспечение, инсталлированное на стандартном персональном компьютере, для хранения стоимости. Перевод (загрузка) стоимости на устройство, по своей сути, аналогично получению наличных денег через банкомат и последующее использование данного устройства для приобретения товаров, оплата которых происходит путем перевода стоимости на электронное устройство предприятия торговли (услуг)\*(43). Подобная характеристика электронных денег не является полной, т.е. не раскрывает сущности данного феномена в розничных платежах, поскольку содержит только технический аспект функционирования систем электронных денег и не раскрывает их экономическую и юридическую сущность.

В российском законодательстве отсутствует не только какие-либо специальные нормы, регулирующие эмиссию и обращение на территории Российской Федерации электронных денег, но и само это понятие. Также не разработан этот вопрос и в доктрине гражданского права. Учитывая это, Банком России было принято решение, что электронные деньги до вступления в силу указанных норм будут рассматриваться как предоплаченные финансовые продукты, эмитируемые или распространяемые кредитными организациями на возмездной основе и представляющие собой по своему юридическому содержанию денежные обязательства эмитента, составленные в электронной форме, с возможностью обращения между участниками расчетов, заключивших соответствующие договоры\*(44). Такой же позиции придерживается Федеральная корпорация по страхованию депозитов (США), считая, что информация, хранящаяся в специальных устройствах (например, карта с микропроцессором), имеет правовую природу и представляет собой обязательство по выплате определенной суммы денег\*(45).

Такой подход к определению правовой природы электронных денег, который основывается на теории денежного обязательства, с юридической точки зрения является наиболее обоснованным и позволяющим легализовать реализацию на территории Российской Федерации информационных систем, базирующихся на технологии электронных денег.

В научной экономической литературе термин "электронные деньги" используется уже довольно давно, с середины 1970-х гг. Многие советские и российские экономисты упоминали в своих научных работах данное понятие, однако использовали его в совершенно разном контексте. Например, некоторые авторы (В.М. Усоскин, Г.Г. Матюхин, Ю.П. Савинский, А.А. Ратновский и др.) понимают под термином "электронные деньги" схему безналичных расчетов с использованием "денег в банковском компьютере", пересылаемых по банковским сетям\*(46). Многие же (например, А.А. Хандруев,

Ю.А. Тихомирова, Б.А. Райзберг, М.П. Березина) используют указанный термин в качестве синонима термину "электронные денежные переводы". Также отметим, что группа авторов (А.Н. Шаров, Ю.В. Пашкус, М.Г. Назаров, Г.С. Панова, А.В. Спесивцев и др.) связывает термин "электронные деньги" только с банковскими картами\*(47). С применением такого подхода можно не согласиться, так как он связывает такие понятия, как электронные деньги и банковские карты, кроме того, представляется неправомерным использование данного термина как синонима электронных денежных переводов. Убедительная аргументация в отношении неправомерности вышеуказанного подхода к определению и использованию рассматриваемого термина приведена в диссертационной работе Ш.П. Егизаряна "Электронные деньги в современной системе денежного оборота"\*(48). Там термин "электронные деньги" рассматривается и используется с точки зрения концепции аналога наличных денег: "электронные деньги могут называться таковыми только при удовлетворении всех основных свойств наличных денег: обращаемости, отсутствия прямой связи с банковским счетом, отсутствие клиринга, универсальности в использовании, расчеты с их использованием должны быть одновременны и окончательны"\*(49). Если рассматривать электронные деньги с точки зрения их вещественной формы, то они представляют собой файл (специализированные электронные импульсы), содержащий число, характеризующее величину денежных средств, находящихся в распоряжении его владельца, а также прочую специализированную информацию, первоначально сформированной кредитной организацией и хранящийся на накопителях (в памяти) электронно-вычислительной машины (компьютера пользователя), данные из которого передаются от одной ЭВМ к другой с помощью телекоммуникационных линий и прочих электронных средств передачи информации. С экономической точки зрения электронные деньги представляют собой эмитированные кредитной организацией денежные знаки, представленные в виде информации в памяти компьютера, выполняющие функцию как средства платежа, так и средства обращения, а также прочие функции денег и обладающие всеми основными свойствами традиционных наличных денег (банкнот и мелкой разменной монеты), процесс оплаты которыми происходит путем перевода (перезаписи) их из компьютера плательщика в компьютер получателя, иными словами, новый вид наличных кредитных денег\*(50). Представляется, что позиция автора в отношении электронных денег как аналога наличных денег и как признание их платежным средством (новым видом кредитных денег) находится вне сферы норм действующего российского законодательства. В этом случае реализация кредитными организациями инновационных систем в сфере розничных платежей, отличных от традиционных, будет представлять собой эмиссию данными кредитными организациями "частных денег", только не имеющих наличной формы. С точки зрения российского законодательства такая деятельность кредитных организаций попадает под запрет нормы ст. 27 Федерального закона "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)", которая прямо запрещает введение на территории Российской Федерации других денежных единиц и выпуск денежных суррогатов.

В западной научной литературе идея так называемых электронных денег или электронной наличности была впервые высказана Дэвидом Чоумом еще в конце 1970-х гг. на волне эйфории вокруг первых систем цифровой подписи и цифровых конвертов на основе систем защиты информации с двумя ключами - открытым (общедоступным) и индивидуальным\*(51), и в настоящее время в отношении указанной дефиниции нет разногласий среди исследователей и ведущих банкиров зарубежных стран. Наиболее подробная дефиниция электронных денег была предложена О. Иссингом - членом правления Европейского центрального банка: "электронное хранение денежной стоимости с помощью технического устройства, для осуществления платежей не только в адрес эмитента, но и в адрес других участников"\*(52). Но она не выделяет существенные признаки характеризующего понятия и не раскрывает его юридическую природу.

Приведем критерии отличий информационных систем, базируемых на технологии электронных денег, от традиционных систем оплаты в сфере розничных платежей.

Первый критерий содержит правовую оценку:

электронные деньги - денежные обязательства эмитента в электронной форме, учет которых осуществляется на специальном устройстве, например микропроцессорной карте или жестком диске персонального компьютера (так называемые "сетевые деньги", "цифровая наличность" или "цифровые деньги").

В данном случае исполнение обязательств по сделкам, совершенным с использованием электронных денег, несет их эмитент, в отличие от сделок, совершенных с использованием банковских карт и кредитных карт торгово-сервисных компаний, где обязательства по указанным сделкам исполняются непосредственно держателями данных карт.

Второй критерий включает регулятивную норму:

эмиссия электронных денег (выпуск денежных обязательств)

должна осуществляться эмитентом после получения денежных средств в размере не менее объема принимаемых эмитентом на себя обязательств (эмитируемой денежной стоимости).

Третий критерий содержит технический аспект реализации системы:

обращение электронных денег (денежных обязательств) может происходить, минуя банковскую систему (по аналогии с наличными деньгами), т.е. в данном случае перенос электронных денег

(информации о денежных обязательствах эмитента) осуществляется непосредственно с устройства (будь то компьютер или карта с микропроцессором) одного держателя (плательщика) на устройство другого (получателя).

В данном случае технология обращения денежных обязательств эмитента подразумевает сохранение принципа анонимности при совершении сделок с использованием электронных денег (т.е. плательщик не может быть идентифицирован).

С юридической точки зрения предприятие торговли (услуг) не только приобретает обязательства эмитента у их владельцев и соответственно право требования к эмитенту по исполнению данных обязательств, но и вправе уступить их (если такое право предоставлено на законодательном уровне) другим юридическим лицам. В данном случае обращение электронных денег происходит как между юридическими, так и физическими лицами, минуя банковскую систему; они здесь выступают в качестве "платежного средства", эквивалентного наличным деньгам\*(53).

Инновационные технологии в сфере розничных платежей, идеология которых построена на переносе электронных денег с устройства (будь то компьютер или карта с микропроцессором) одного держателя на устройство другого (так называемый **purse to purse**. - Прим. авт.) без централизованной обработки каждой операции, по мнению ведущих экономистов и ученых Исследовательского института ХИТАЧИ (HITACHI Research Institute), можно считать технологиями электронных денег\*(54). Такого же мнения придерживается российский ученый Ш.П. Егизарян в цитируемой ранее научной работе. В противном случае, по мнению указанных ученых, это всевозможные карточные программы с предварительной оплатой товаров (работ, услуг) вне зависимости от их технической реализации (карты с магнитной полосой, с микропроцессором и т.д.), технологии которых, как правило, базируются на технологии с централизованной обработкой каждой транзакции, которая имеет все необходимые уникальные признаки для определения носителя стоимости (специального устройства) предварительно оплаченных товаров (работ, услуг), используемого при совершении розничных сделок\*(55). Однако ряд авторов (А.В. Шамраев, А. Демидов и др.) придерживаются другого мнения. Они считают, что к электронным деньгам следует относить не только те технологии, в которых могут осуществляться расчеты между участниками сделки, минуя банковскую систему, но и технологии (Quick, VISA Cash и др.), механизм функционирования которых предполагает наличие завершающих расчетов между участниками сделки через банковскую систему.

Точка зрения, согласно которой к системам электронных денег следует относить системы, реализующие технологию перевода с устройства на устройство информации в электронном виде о денежных обязательствах эмитента, подразумевая таким образом систему оплаты, которая происходит, минуя банковскую систему, не только сужает предмет исследования, ставя его в зависимость от уровня технической реализации той или иной инновационной системы, но и является ошибочной с юридической точки зрения. Поскольку в данном случае происходит не оплата (платеж) товаров (работ, услуг) посредством электронных денег, а уступка кредитора (так называемого покупателя) предприятию торговли (услуг) права требования к эмитенту по исполнению денежных обязательств. Следует уточнить, что приобретение товаров (работ, услуг) происходит путем уступки покупателем предприятию торговли (услуг) права требования к эмитенту по исполнению денежных обязательств. В конечном итоге исполнение эмитентом своих денежных обязательств будет происходить в одной из форм законного платежного средства: наличными деньгами или в безналичном порядке, путем перевода денежных средств через банковские счета.

Четвертый критерий содержит экономический аспект:

электронные деньги с экономической точки зрения являются многоцелевым платежным средством, т.е. принимаются в качестве средства платежа не только их эмитентом, но и другими предприятиями торговли (услуг).

В качестве примера можно привести предоплаченные микропроцессорные карты телекоммуникационных, транспортных, топливных компаний и т.д., если при совершении сделок с их использованием можно приобрести товары (работы, услуги), реализуемые другими (здесь имеется в виду непрофильными. - Прим. авт.) организациями (Telstra Phonecards (Австралия), PayCard (Германия), Modeus (Франция) и т.д.)\*(56).

Что касается одноцелевых карт (синоним данного понятия - предоплаченные карты), примером которых могут служить таксофонные карты, скрэтч-карты, карточки для проезда на метро, транспортные билеты и т.п., то тут следует пояснить, почему их нельзя относить к электронным деньгам. Одноцелевые карты - это средство для фиксирования в электронном виде дебиторской задолженности их эмитента перед держателем данного средства по предварительно оплаченным товарам (работам, услугам), т.е. средство для фиксирования информации о товарах, проданных до того, как их действительно приобрели, или услугах (работах), оплаченных до того, как их действительно оказали (совершили). В данном случае учет предварительно оплаченной стоимости товаров и (или) услуг, предоставляемых клиенту, осуществляется на специальном устройстве, находящемся во владении клиента. Как правило, это пластиковая карта со встроенным в нее микропроцессором. Также учет стоимости товаров и (или) услуг возможен и в централизованной базе данных эмитента указанного продукта, доступ к которой может осуществляться, например, посредством пластиковой карты с магнитной полосой.

"Использование карты (одноцелевой. - Прим. авт.) не будет представлять новой информации денежной природы, а, скорее, будет свидетельствовать о простом обмене информацией, о числе покупок, которые агент А имеет право сделать", - так считает Д.А. Кочергин, и с ним можно согласиться\*(57).

Если спроецировать сформулированные нами критерии понятия "электронные деньги" на существующие продукты рынка розничных услуг, то из их многообразия можно исключить:

- банковские и кредитные карты торгово-сервисных компаний вне зависимости от их технической реализации и функциональных возможностей (карты с магнитной полосой, карты с микропроцессором и т.д.), поскольку обязательства по сделкам, совершенным с их использованием, исполняются согласно условиям заключенных сторонами договоров держателями данных продуктов, а не их эмитентами;

- предоплаченные продукты, технология реализации которых в сфере розничных платежей исключает возможность с их использованием оплачивать товары (работы, услуги), реализуемые непрофильными организациями, не являющимися их эмитентами (так называемые "одноцелевые продукты").

Таким образом, несмотря на большое количество технологических решений и финансовых схем, использующихся в настоящее время на мировом рынке и претендующих на название электронных денег, а их насчитывается более пятидесяти\*(58), к электронным деньгам, отвечающим в полной мере тем критериям, которые были сформулированы, можно отнести не более десяти. Наиболее распространенными (по объему выпущенных в обращение электронных денег и географии их распространения) являются схемы:

а) в которых реализована технология переноса информации в электронном виде о денежных обязательствах эмитента с устройства одного держателя на устройство другого держателя.

К ним относятся "Mondex" (разработка фирмы Mondex International, принадлежащая на 51% компании Master Card и на 49% крупнейшим банкам и финансовым институтам всего мира) и сетевой продукт "e-cash" фирмы Digicash. В России к таким продуктам можно отнести PayCash - совместный проект, разработанный банком "Таврический" (Санкт-Петербург) и группой компаний "Алкор-Холдинг" (учет электронной предоплаченной стоимости товаров (работ, услуг) осуществляется на специальном программном обеспечении, установленном на жестком диске персонального компьютера (так называемые "цифровая наличность" или "цифровые деньги"))\*(59);

б) в которых отсутствует техническая возможность переноса информации в электронном виде о денежных обязательствах эмитента с устройства одного держателя на устройство другого.

К ним относятся Visa Cash (разработчик - компания Visa International), Quick (разработчик - Austriacard при участии Австрийского национального банка, компании Eignoray Austria), CyberCoin (разработчик - компания CyberCash).

В заключение, основываясь на анализе материалов международных организаций, а также публикаций и исследований по проблематике электронных денег, дадим свое определение электронных денег.

С юридической точки зрения электронные деньги - бессрочные денежные обязательства эмитента на предъявителя в электронной форме, выпуск (эмиссия) в обращение которых осуществляется эмитентом как после получения денежных средств в размере не менее объема принимаемых на себя обязательств, так и в форме предоставленного кредита. Обращение электронных денег осуществляется путем уступки права требования к эмитенту и порождает обязательства последней по исполнению денежных обязательств в размере предъявленных электронных денег. Учет денежных обязательств производится в электронной форме на специальном устройстве.

С точки зрения материальной формы электронные деньги представляют информацию в электронной форме, находящуюся в распоряжении владельца и хранящуюся на специальном устройстве, как правило, на жестком диске персонального компьютера или микропроцессорной карте, и которая может передаваться с одного устройства на другое с помощью телекоммуникационных линий и прочих электронных средств передачи информации.

В экономическом смысле электронные деньги представляют собой платежный инструмент, обладающий в зависимости от схемы реализации свойствами как традиционных наличных денег, так и традиционных платежных инструментов (банковских карт, чеков и т.д.): с наличными деньгами роднит возможность проведения расчетов, минуя банковскую систему, с традиционными платежными инструментами - возможность проведение расчетов в безналичном порядке через счета, открытые в кредитных организациях.

#### **2.4.4. Виды и классификация электронных денег**

По функциональности электронные деньги идентичны традиционным. Их можно зарабатывать, оплачивать ими услуги и товары, передавать и получать от других людей, причем, как и в случае традиционных денег, платежи происходят в режиме реального времени. Например, если вам заплатили за что-либо, то деньги сразу окажутся у вас, и наоборот, как только вы произвели оплату, электронные деньги будут списаны с вашего электронного кошелька и отправлены получателю.

Рассмотрим классификацию электронных денег по их потребительским качествам (рис. 18), не акцентируя внимание на технических и технологических аспектах их функционирования. Электронные деньги по носителю разделяют на два вида: на базе карт (card - based) и на базе сетей (network - based). В свою очередь, и первая, и вторая группа подразделяются на анонимные системы, разрешающие проводить операции без идентификации пользователя (данные системы близки по сути к традиционному понятию наличных денег), и неанонимные, которые требуют обязательной идентификации участников системы (данные системы схожи с безналичными деньгами).

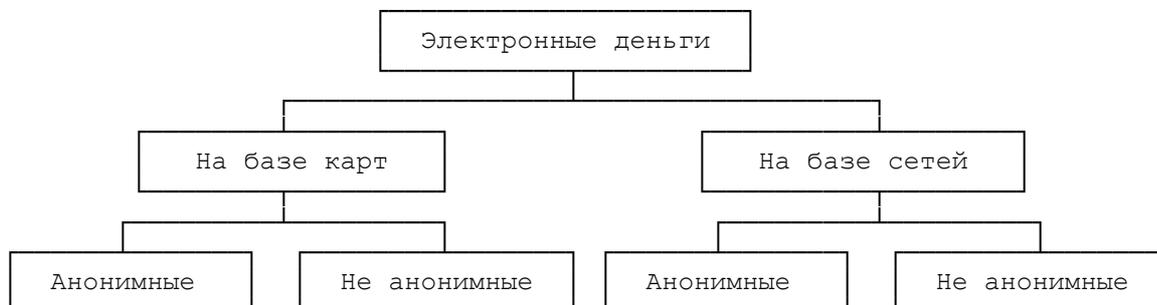


Рис. 18. Классификация электронных денег

Из наиболее известных систем на базе карт можно выделить такие проекты, как Mondex, Proton, CLIP, Visa Cash. К электронным деньгам на базе сетей можно отнести: WebMoney, Яндекс.Деньги, Paypal, E-Gold, RuPay, e-port, Rapida. Большинство систем являются неанонимными. При этом те системы, которые имеют функцию анонимности, можно перевести во второй класс, получив регистрацию или аттестацию. Специалисты разделяют открыто и закрыто циркулирующие системы электронных денег, двухслотовые и однослотовые электронные кошельки на базе карт, а также относят некоторые из описанных далее систем к платежным шлюзам и интернет-банкам.

Остановимся на наиболее известных и распространенных системах\*(60).

## 2.4.5. Характеристика российских систем электронных денег

### WebMoney Transfer

Является крупнейшей и самой распространенной в отечественном сегменте Интернета электронной платежной системой, построенной на основе электронных кошельков, действует с 26 ноября 1998 г. Имеет трехязычный интерфейс: русский, английский и французский, что положительно сказывается на распространении. Об активности развития WebMoney Transfer можно судить по статистическим данным за период с 2001 по 2004 г., приведенным в табл. 26\*(61).

Рост оборотов компании представлен на рис. 19.

Системой избрана достаточно интересная правовая форма деятельности. Владельцем и администратором, обеспечивающим организационную и технологическую целостность, является компания CERMEX GROUP LLC. Разработка программного обеспечения и техническая поддержка находятся в ведении компании ЗАО "Вычислительные Силы". Де-юре WebMoney Transfer не является платежной системой или кредитной организацией, т.е. операции в ней не подпадают под банковское законодательство и ограничения. Для начала работы с WebMoney не требуется личного присутствия пользователя, все необходимые действия производятся с веб-сайта. WebMoney Transfer - это учетная система имущественных прав участников. Имущественными правами выступают чеки, выпущенные гарантом, которым по операциям с эквивалентом рублей выступает ООО "ВМР". Гарантом операций с эквивалентами долларов США и евро выступают Amstar Holdings Limited, S.A. Гарантом по операциям с эквивалентами украинских гривен выступает компания ООО "Украинское гарантийное агентство". Данная схема деятельности обусловлена тем, что функционирование электронных денег в России практически не регламентировано законодательством и приходится подстраиваться под существующие нормы права.

Таблица 26

### Динамика развития WebMoney Transfer в 2001-2004 гг.

Показатели	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.
------------	---------	---------	---------	---------

Оборот в титульных знаках* – эквивалентах рублей Российской Федерации (WMR)	53 466 618	137 038 497	434 953 988	1 332 413 864
Количество операций с титульными знаками – эквивалентами рублей Российской Федерации (WMR)	58 050	133 023	907 641	2 028 368
Оборот в титульных знаках – эквивалентах долларов США (WMZ)	10 774 412	58 180 215	135 960 796	292 623 278
Количество операций с титульными знаками – эквивалентами долларов США (WMZ)	348 606	1 095 389	2 427 013	2 770 451
Уникальных хостов, использовавших систему	173 876	375 013	463 711	637 047
Новых регистрации	90 953	192 264	311 397	517 612

\* Универсальные учетные единицы, используемые для проведения расчетов в системе WebMoney Transfer.

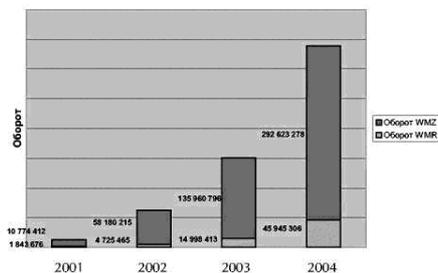


Рис. 19. Динамика роста количества операций в WebMoney Transfer

"Рис. 19. Динамика роста количества операции в WebMoney Transfer"

Если попытаться найти более простое описание работы системы, то наиболее наглядным, на наш взгляд, является следующее: "Заметим при этом, что WebMoney никогда не называла себя платежной системой, а свои единицы – электронной валютой. Да, мы говорим так в повседневной жизни, но это не более чем упрощение. WebMoney – это система учета имущественных прав, а титульные знаки – способ такого учета. Мне очень нравится пример с жетонами, который я часто привожу в своих публикациях. Он немного грубоват, но тем не менее нагляден и отражает общий смысл того, что представляют собой WM. Я позволю себе привести этот пример еще раз.

Представьте себе человека, сдающего чемодан в камеру хранения и получающего взамен жетон, который дает ему право требовать чемодан обратно. Жетон может быть передан другому лицу, затем от нового владельца – третьему, от третьего – четвертому и т.д. Очередной обладатель жетона может прийти в камеру хранения и получить чемодан, несмотря на то, что сдавал его туда совсем не он. Теперь – внимание, вопрос. А может ли круг лиц договориться о том, что такие жетоны будут являться в этом кругу средством учета взаимных обязательств? Да, конечно. Это и будет тем принципом, по которому работает WebMoney. Проще говоря, когда Вася продает товар Пете, Петя может передать ему свои жетоны. И Вася возьмет их, так как знает, что по ним можно получить реальные ценности (в нашем случае чемоданы). "Но ведь единственным законным платежным средством в России является деревянный рубль", – возразит мне мой дорогой читатель. А я и не возражаю :-). Вася получил от Пети не деньги, он получил жетоны, и Петины обязательства ему погасит камера хранения. В такой модели

жетоны и не претендуют на замену платежного средства (рубля), они учитывают, кто кому и сколько должен.

Как видите, нет оснований обвинять WebMoney в незаконности. Более того, WebMoney выбрала такую модель работы, которая делает ее свободной появляться в различных концах света и существовать там совершенно легально"\*(63).

Возникает вопрос: насколько надежны работа системы и сама система? Вероятно, что даже надежнее, чем работа коммерческих банков. WebMoney является не более чем технологической компанией, обеспечивающей механизм передачи титульных знаков между пользователями и получающей за это комиссионное вознаграждение в размере 0,8% от суммы каждой операции. Компания не выдает кредиты, не играет на рынке ценных бумаг, а выполняет только расчетные и технологические функции. Проведя аналогию с коммерческими банками, можно отметить, что наиболее надежными являются расчетные банки, имеющие почти 100%-ную ликвидность в виде "живых" денег клиентов. При этом WebMoney не распоряжается деньгами клиентов, так как все средства зарезервированы для обеспечения мгновенной ликвидности обращающихся в системе титульных знаков. Компания могла бы пойти по пути инвестирования средств, размещенных клиентами в какие-либо финансовые инструменты, увеличив тем самым как собственные доходы, так и риск своей деятельности, однако компания не считает целесообразным идти на подобные риски и ограничивается доходами от расчетов и оказания дополнительных сервисов.

Для проведения расчетов в системе используются учетные единицы, так называемые титульные знаки, которые являются для пользователя аналогом денег. Система мультивалютная и поддерживает несколько видов титульных знаков, которые выступают эквивалентами разных валют:

- WMR (эквивалент российских рублей на R-кошельках)\*(64);
- WME (эквивалент евро на E-кошельках);
- WMZ (эквивалент долларов США на Z-кошельках);
- WМУ (эквивалент украинских гривен на U-кошельках);
- WМУ (эквивалент узбекского сома на Y-кошельках).

Кроме того, используются ее два специализированных знака WM-C и WM-D для проведения кредитных операций, являющиеся эквивалентами долларов США.

Привязка к соответствующим валютам гарантирует пользователю курсовую стоимость его титульных знаков. Он имеет возможность выбирать валюту для хранения своих накоплений. WebMoney позволяет совершать переводы только между кошельками, имеющими одинаковую валюту, т.е. нельзя перевести средства с R-кошелька, например, на Z-кошелек. При этом в Интернете существует огромное количество обменных пунктов, осуществляющих обмен как разных видов титульных знаков друг на друга, так и на расчетные единицы других систем.

Рассмотрим потребительские качества WebMoney, так как именно они позволяют системе развиваться и добиваться впечатляющих результатов за достаточно короткое время. В чем же преимущество WebMoney Transfer перед другими подобными системами и традиционными банковскими услугами?

1. Простота регистрации и работы в системе. Это основное преимущество. Система не связана с банковскими счетами, поэтому регистрация производится не выходя из дома и без подписания документов в бумажном виде. Хотя было бы ошибочно полагать, что работа пользователя с WebMoney происходит без каких-либо регламентирующих документов. Ими являются договоры публичной оферты, с которыми нужно ознакомиться при регистрации и акцептовать их путем нажатия кнопки "согласен" или "отказаться", в случае если что-то не устраивает, однако при этом нельзя будет работать в системе. Регистрация бесплатная, что также является преимуществом по сравнению с системами интернет-банкинга, описанными в предыдущих разделах. Для работы требуется использование клиентской программы Кеерг. На сегодняшний день существует две ее разновидности: Light и Classic. Первая имеет веб-интерфейс и не требует установки на персональный компьютер, вторая скачивается с сайта WebMoney и устанавливается на компьютер пользователя, что является совершенно несложной операцией и не займет много времени (на первичное ознакомление, регистрацию и установку программы уйдет не более 15 минут).

2. Мгновенность платежей. Мгновенность расчетов - это также очень важное конкурентное преимущество по сравнению с традиционными банковскими услугами. Попробуйте вспомнить такую систему переводов, которая позволит перевести деньги в любую точку мира за пару секунд, не выходя из дома и нажав несколько клавиш на клавиатуре компьютера. Системы интернет-банкинга завязаны на время работы банков и выполнения ими межбанковских платежей, поэтому перевести платеж вашему контрагенту в выходные и праздничные дни не получится, а в рабочие дни все равно уходит далеко не несколько секунд на выполнение такой операции. Денежные переводы без открытия счета (Western Union, Contact и т.п.) также менее конкурентоспособны в связи с необходимостью посещения банка и заполнения документов, при этом они значительно дороже перевода по системе WebMoney.

3. Низкие тарифы. Стоимость перевода с WM-кошелька на WM-кошелек составляет всего 0,8% от суммы операции и не зависит от расстояний. Стоимость перевода одинакова как для отправки денег вашему соседу по дому, так и в Соединенные Штаты Америки. При этом регистрация бесплатная и нет

какой-либо периодической абонентской платы за пользования сервисом.

4. Безопасность. Важным моментом использования WebMoney является безопасность расчетов в этой системе при совершении операций в Интернете. В настоящее время, особенно в российском сегменте Интернета, самым популярным способом оплаты в интернет-магазинах являются расчеты наличными деньгами с курьером, которые передаются ему. Однако ситуация меняется, и доля платежей с использованием пластиковых карт и электронных денег растет. При этом пластиковые карты по своей сути не предназначены для использования в интернет-расчетах, так как подобная технология имеет очень слабую защищенность от мошенников. Если при оплате в оффлайновых магазинах клиент идентифицирует себя путем подписи на чеке, ввода ПИН-кода, то в Интернете достаточно ввода данных карты, перехватив которые мошенники могут инициировать оплату по ним. Хотя владелец карты потом может и опротестовать данные операции, потери все равно будут присутствовать, но уже у продавца. Низкая защищенность карточных платежей в Интернете приводит к большому количеству опротестований операций клиентами (chargeback), а при достижении определенного уровня таких опротестований на электронный магазин накладывается штраф карточными платежными системами. Все это увеличивает себестоимость интернет-коммерции, и уже не секрет, что на практике стоимость товаров в интернет-магазинах не ниже, чем у их офф-лайн-овых собратьев, а подчас и выше. Электронные деньги же изначально задумывались как платежное средство для интернет-среды и поэтому имеют наилучшие характеристики и способы защиты. При этом необходимо отметить, что "спасение утопающих - дело рук самих утопающих", и если пользователь не использует механизмы защиты своих денег, то даже самая современная система защиты бессильна, как неэффективен самый современный сейф, не закрытый на замок. Для защиты своих электронных денег система предлагает множество способов: от пароля на вход до регистрации ip-адреса\*(65) компьютера и блокировки входа с других адресов.

5. Сервисы и дополнительные услуги. WebMoney предлагает не только систему мгновенных платежей, но и систему клиентских сервисов, таких, как сервис автоматизации работы предприятия Capitaler, сервис обмена Exchanger.ru, сервис кредитования, аттестационный, арбитражный, трастовый сервисы, система цифровых чеков Paymer, сервис телефонных расчетов "Телепат", геоинформационный сервис и другие. Очень перспективным для банков является сервис кредитования, учитывая низкие затраты на предоставление кредитов и высокую процентную доходность этой услуги. Возможно, в скором времени мы станем свидетелями кредитного бума в Интернете, как это уже произошло с потребительскими кредитами и пластиковыми картами.

6. Взаимодействие с банковской системой. В отличие от многих аналогичных систем WebMoney Transfer имеет собственную программу работы с банками, в рамках которой банкам-участникам предоставляется право на эмиссию электронных чеков посредством оригинальной технологии WebMoney Transfer. По сути, данная программа дает банку возможность эмитировать электронные деньги, которые будут приниматься к оплате во всей инфраструктуре WebMoney, имея при этом адаптированный для банковского законодательства вид. Что интересно, для запуска программы от банка не требуется практически никаких капиталовложений и создания дополнительных функциональных подразделений, так как эмиссия производится полностью в электронной форме и может обслуживаться текущим карточным центром или бэк-офисом банка. Схема взаимодействия банков-эмитентов с системой WebMoney Transfer и другими участниками очень похожа на классическую схему функционирования международных карточных платежных систем (рис. 20). Для банка это удобно, так как не возникает необходимости кардинального переобучения специалистов.



Рис. 20. Схема взаимодействия банков-эмитентов

"Рис. 20. Схема взаимодействия банков-эмитентов с системой WebMoney Transfer и другими участниками"

1. Клиент банка А осуществляет покупку электронного чека путем внесения средств на счет.

2. Сотрудник банка А осуществляет перевод электронных чеков из кошелька банка в кошелек клиента.

3. Клиент осуществляет перевод средств на реквизиты магазина в оплату товаров или услуг, так как магазин обслуживается другим банком, производится автоматическая процедура обмена электронных чеков банка А на электронные чеки банка Б, следующим образом:

3.1. Процессинговый центр получает электронные чеки от клиента банка А.

3.2. Процессинговый центр передает эти электронные чеки банку А для оплаты.

3.3. Расчетный банк производит списание средств со счета банка А на счет банка Б для покупки его электронных чеков.

3.4. Процессинговый центр производит списание с кошелька банка Б электронных чеков на сумму покупки.

3.5. Процессинговый центр перечисляет на кошелек клиента чеки банка Б.

4. Магазин передает клиенту товары или оказывает услуги.

5. Магазин предъявляет к оплате чеки банку Б.

6. Банк Б перечисляет на расчетный счет магазина суммы оплаты за предъявленные чеки.

Если магазин обслуживается в банке А, то схема расчетов упрощается, так как нет необходимости производить обмен чеков, эмитированных разными банками, но даже действующая схема для клиента работает мгновенно, т.е. он даже не видит всех процедур обмена. Для клиента это выглядит как обыкновенная оплата электронными деньгами покупки в интернет-магазине.

Использование электронных чеков клиентами банка может производиться как с использованием Интернета, так и при помощи мобильного телефона, подключенного к системе "Телепат", что дает банку дополнительное конкурентное преимущество за счет предоставления современной и удобной услуги.

Доходы банка от внедрения этой системы складываются из привлечения дополнительных денежных ресурсов на счета клиентов и расширения клиентской базы за счет пользователей системы WebMoney Transfer, которым можно предложить дополнительные банковские услуги.

Система WebMoney Transfer уделяет много внимания маркетинговой и рекламной поддержке этого проекта, создавая рейтинги банков-эмитентов и информируя своих клиентов о предоставляемых банками-эмитентами услуг в рамках данной программы.

Взаимодействие с банковским сектором не ограничивается описанной выше программой, важным преимуществом системы является большое по сравнению с конкурентами количество способов ввода-вывода денежных средств в систему. В [табл. 27](#) представлены способы и тарифы для ввода-вывода средств без учета услуг независимых обменных сервисов (данные с официального сайта системы [www.webmoney.ru](http://www.webmoney.ru) по состоянию на май 2005 г.), дополняющие этот список обменом на другие электронные валюты и вывод именно этих валют через сервисы соответствующих систем.

**Таблица 27**

**Способы и тарифы для ввода-вывода средств (отдельные примеры)**

Ввод средств	Срок	Комиссия системы	Комиссия агента
1	2	3	4
<b>USD</b>			
Перевод USD из коммерческого банка на WMZ	1-2 банк. дня	0%	Комиссия банка
Перевод EUR из коммерческого банка на WME	1-2 банк. дня	0%	Комиссия банка
Через обменный пункт	по договор.	0%	Комиссия обменного пункта
<b>RUR</b>			
Перевод RUR из коммерческого банка на WMR	2-3 банк. дня	0%	5% + комиссия банка

Перевод RUR на WMR через почту (только через электронные почтовые отделения)	на след. банк. день	0%	1% + 3% комиссия почты России (мин. 7 руб.)
Перевод RUR из Сбербанка на WMR	3-7 банк. дней	0%	2% + комиссия Сбербанка (3%)
Перевод RUR из Импэксбанка на WMR	15-30 минут	0%	1% + комиссия Импэксбанка (1,5%)
Наличными RUR на WMR в автоматах Элекснет для авторизованных R-кошельков	мгновенно	0%	0,5% + комиссия Элекснет (4%)
Наличными RUR на WMR в банкоматах Югра-Ярославль для авторизованных R-кошельков	мгновенно	0%	0,5% + комиссия АКБ Югра-Ярославль (3% - карты или 5% - наличные)
Через обменный пункт	по договор.	0%	Комиссия обменного пункта
Через WM-дилера	по договор.	0%	Комиссия WM-дилера
С WM-карты (WMZ или WMR)	мгновенно	0%	Комиссия дилера по продажам карт (в среднем 5%)
Наличными через один из пунктов приема наличных X-Plat.ru	мгновенно	0%	0,5% + комиссия агента
Наличными RUR на WMR в автоматах Мультикасса для авторизованных R-кошельков	мгновенно	0%	0,5% + комиссия Мультикасса (5%)
Наличными RUR на WMR в автоматах Уникасса для авторизованных R-кошельков	мгновенно	0%	0,5% + комиссия Уникасса (4%)
Наличными RUR в автоматах Мерадом для авторизованных R-кошельков	мгновенно	0%	0,5% + комиссия Мерадом (3%)
Через пункты приема платежей системы Контакт наличными RUR на WMR	3 часа - 1 сутки	0%	Комиссия агента 2%
Через кассы ГРАДОБанка наличными RUR на WMR	15-30 минут	0%	1% (комиссия банка - 0%)
Через сервис Telepay	мгновенно	0%	0,5% + комиссия агента
Через сервис Telepay (Барнаул)	мгновенно	0%	0,5% + 5% комиссия агента
<b>УАН</b>			

Перевод UAH из коммерческого банка на WMU	2-3 банк. дня	0%	5% + комиссия банка
Через обменный пункт	по договор.	0%	Комиссия обменного пункта
Через WM-дилера	по договор.	0%	Комиссия WM-дилера
<b>USD/EUR</b>			
Перевод USD в коммерческий банк	1-2 банк. дня	0,8%, макс. 50 WMZ	0,3% (не менее 50 USD и не более 200 USD)
Перевод USD в Лоял банк	1 банк. день	0,8%, макс. 50 WMZ	10 USD
Через обменный пункт	по договор.	0,8%, макс. 50 WMZ	Комиссия обменного пункта
westernunion.com	на след. банк. день	0,8%, макс. 50 WMZ	3% + комиссия агента westernunion.com
На банковскую карту сервиса cards.webmoney.ru	см. сайт	0,8%, макс. 50 WMZ	В зависимости от банка см. сайт cards.webmoney.ru
Перевод EUR в коммерческий банк	1-2 банк. дня	0,8%, макс. 50 WME	0,3% (не менее 55 EUR и не более 220 EUR)
<b>RUR</b>			
Перевод RUR в коммерческий банк	1-3 банк. дня	0,8%, макс. 1500 WMR	0%
Перевод RUR в Сбербанк	3-7 банк. дней	0,8%, макс. 1500 WMR	0%
Через обменный пункт	по договор.	0,8%, макс. 50 WMZ	Комиссия обменного пункта
Через WM-дилера	по договор.	0,8%, макс. 1500 WMR	Комиссия WM-дилера
Почтовый перевод	1-2 недели	0,8%, макс. 1500 WMR	Комиссия ЗАО Инфосвязь
<b>UAH</b>			
Перевод UAH в коммерческий банк	1-3 банк. дня	0,8%, макс. 250 WMU	0%
Через обменный пункт	по договор.	0,8%, макс. 50WMZ	Комиссия обменного пункта
Через WM-дилера	по договор.	0,8%, макс. 1500 WMR	Комиссия WM-дилера

7. Помощь в отражении по бухгалтерском учету и правовая поддержка. В отличие от многих подобных систем, Webmoney имеет подробные комментарии и разъяснения для пользователей -

юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Они помогают определить правильное отражение в учете проводимых операций, а также юридическую составляющую проводимых в системе и с использованием системы действий и расчетов.

8. Накопленный опыт работы. Webmoney - старейшая система на российском рынке, и более чем за 6 лет функционирования успела накопить уникальный опыт работы в реалиях отечественной экономики, а также сумела выйти и на рынки стран ближнего зарубежья. В настоящее время выходит на европейский и американский рынки. Если Payral не стремится работать с российскими гражданами, то, вероятно, зарубежные пользователи будут работать с российской системой.

Подводя итоги, можно отметить, что Webmoney на сегодняшний день является лидирующей компанией на рынке электронных платежей, с развитой системой сервисов и наибольшей аудиторией пользователей.

## Яндекс.Деньги

Яндекс.Деньги - это второй по распространенности и популярности после WebMoney Transfer проект выпуска электронных денег. В основе системы лежат технологии платежной системы PayCash. Первоначально становлением PayCash занималась компания "Алкор Пэйкэш", которая завершила ее разработку в 1997 г., а уже в январе 1998 г. стартовал первый пилотный проект с использованием тестовых денег. При этом они не имели реального хождения, а данный пилотный проект позволял всем желающим опробовать работу системы и получить о ней представление. В 2000 г. лицензия на использование системы PayCash была передана Cyphermint Inc., зарегистрированной в США. Основным клиентом этой компании по настоящее время является сеть супермаркетов 7-Eleven Inc, использующая разработки PayCash в своих интернет-киосках. В том же году банк "Таврический" получил от Банка России первое и пока единственное в России "Регистрационное свидетельство на эмиссию предоплаченного финансового продукта PayCash", в 2004 г. этот же банк получил от Банка России новое, но опять единственное в России бессрочное "Регистрационное свидетельство на осуществление эмиссии предоплаченного финансового продукта N 17С/2". Следующим шагом стало соглашение с компанией "Яндекс" о запуске системы интернет-денег "Яндекс.Деньги". В настоящее время основными акционерами компании являются: АКБ "Таврический", ОАО "Авиаприборостроительный консорциум" и компания 7-Eleven. PayCash работает и имеет представительства, развивающие интернет-деньги, в четырех регионах:

- 1) Россия - проект Яндекс.Деньги;
- 2) США - проект Cyphermint PayCash System;
- 3) Украина - проект Интернет.Деньги;
- 4) Армения - проект DramCash.

В основе данной системы использована модель цифровых наличных (digital cash), разработанная Дэвидом Чаумом (David Chaum), ученым-криптографом из Нидерландов, создавшим в 1994 г. компанию Digicash и платежную систему eCash. К сожалению, несмотря на новаторские идеи и разработки, а может и вследствие их новаторства на тот момент, Чаум не смог развить свой бизнес, и в 1999 г. компания обанкротилась. Однако базовые принципы с успехом используются в существующих системах. Правда, в отличие от классической модели Чаума вместо электронных монет PayCash использует свою разработку - "платежную книжку", номинал которой подтверждается подписью банка. Пользователь может расходовать деньги по этой платежной книжке, не зная подписи банка, но зачисление на нее осуществляется только в случае подтверждения операции банком методом "слепой" подписи (Blind signature)\*(66). Подобный метод означает, что генерация самих "платежных книжек" осуществляется "кошельком" держателя, а банк подтверждает только их номинал, не зная их реквизитов, обеспечивая тем самым анонимность платежей в системе. Для защиты от мошенничества средства "платежной книжки" - электронные монеты сделаны одноразовыми, т.е. при осуществлении оплаты банк проверяет, не использовались ли эти деньги раньше, если да, то отказывает в совершении покупки, если нет, то осуществляет эмиссию новых монет и зачисление их на кошелек получателя, а оплаченные деньги считает использованными. PayCash позволяет хранить платежность непосредственно в электронных кошельках клиентов, совершенно независимо от сервера системы. Такой подход обеспечивает повышенную защиту самой системы, однако при потере или неисправности электронного носителя информации, на котором записана наличность, теряются и электронные деньги клиента, аналогично с потерей кошелька с обычными деньгами. PayCash уделяет также очень много времени и тратит много ресурсов на разработку ядра программного комплекса и построению системы защиты своей системы. Это привело к тому, что в промышленную эксплуатацию система вышла только в 2001 г. К тому времени рынок был уже занят другими системами, и Яндекс.Деньги начал свое развитие в жесткой конкурентной среде. При этом в работе компании сохранился акцент на технологическую и юридическую сторону в ущерб развитию функционала системы, хотя соглашение о сотрудничестве с одним из самых крупных порталов Яндекс является очень удачным маркетинговым шагом, привлечшим в систему огромную аудиторию этого портала и обеспечившим значительную рекламную поддержку в

Интернете. На [рис. 21](#) схематично показано, как функционирует система PayCash в проекте Яндекс.Деньги.

### Последовательность действий при работе системы PayCash

1. Пользователь скачивает с сайта системы бесплатное программное обеспечение Интернет.Кошелек. После установки программного обеспечения пользователь вносит одним из возможных в системе способов денежные средства на счет, открытый в процессинговом центре, который осуществляет эмиссию денежной наличности и пополнение электронного кошелька.

2. В момент оплаты товаров или услуг Интернет выставляет электронный счет, содержащий договор купли-продажи и подписанный электронной подписью магазина.

3. Пользователь имеет возможность прочитать текст электронного договора и в случае согласия с его условиями и достаточности электронной наличности на интернет-кошельке произвести покупку. В этот момент электронный кошелек отправляет на кошелек магазина договор, подписанный электронной подписью пользователя, и электронные деньги для оплаты.

4. Получив электронные деньги от пользователя, магазин предъявляет их в процессинговый центр для подтверждения возможности их использования.

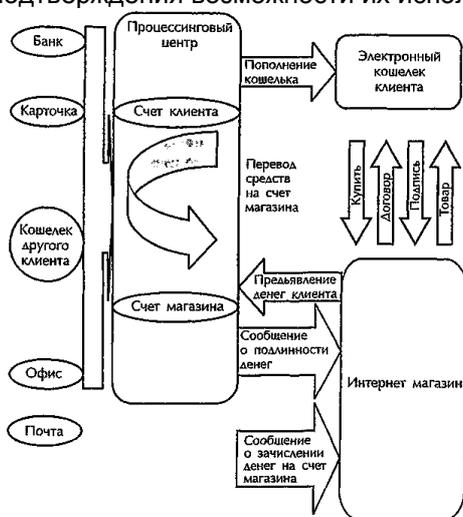


Рис. 21. Схема функционирования платежной системы PayCash в рамках проекта Яндекс.Деньги

"Рис. 21. Схема функционирования платежной системы PayCash в рамках проекта Яндекс.Деньги"

5. Проверив, что деньги ранее не использовались и являются подлинными, процессинговый центр подтверждает их платежеспособность магазину. Одновременно производится списание средств со счета пользователя в процессинговом центре и их зачисление на счет магазина.

6. Получив подтверждения подлинности и платежные электронные деньги, магазин отправляет квитанцию об оплате на кошелек пользователя и осуществляет услуги или предоставляет товар.

В действительности все эти процедуры производятся практически мгновенно и незаметны для пользователя. В роли продавца может выступать держатель другого кошелька - физическое лицо, а сама операция может быть не покупкой, а переводом электронных денег между пользователями системы. При этом технология и схема взаимодействия участников системы практически не меняются.

### Преимущества системы Яндекс.Деньги

1. Безопасность расчетов. Система имеет совершенную форму защищенности от злоумышленников. С точки зрения безопасности она превосходит традиционные системы оплат, такие, как платежные карты. Чтобы оценить уровень безопасности, достаточно сказать, что в качестве средств защиты используется RSA\*(67) с длиной ключа 1024 бита и алгоритм "слепой" подписи.

Важную роль в обеспечении полной безопасности расчетов играет сам пользователь, а система предоставляет все средства для этого. Более того, на сайте приведены несколько простых правил, таких, как "Покупайте в известных магазинах", "Старайтесь оценить добропорядочность продавца", "Оценивайте реалистичность предложения" и др.

2. Полная анонимность. Система обеспечивает анонимность платежей, так же как использование обычных - традиционных денег. Анонимность достигается использованием алгоритма "слепой" подписи,

что делает невозможным идентификацию пользователя системы, а также сбор информации о проведенных им платежах и проведение анализа действий держателя денег в системе.

3. Юридическая проработка. В отличие от многих систем, подобных Яндекс.Деньги (PayCash), последняя имеет наиболее прозрачную организационно-правовую структуру как самой системы, так и используемой юридической модели ее функционирования. Достаточно упомянуть, что один из акционеров системы АКБ "Таврический" сейчас имеет единственное в России регистрационное свидетельство на осуществление эмиссии предоплаченного финансового продукта. Эмиссия предоплаченного финансового продукта регламентируется Указанием Банка России N 277-У. Кроме электронных денег PayCash под определение предоплаченных финансовых продуктов попадают предоплаченные карты и дорожные чеки. Даже несмотря на получение уникального свидетельства Банка России, система не отрицает легитимности и других форм функционирования электронных денег, что дает ей широту для маневра и возможность подстроится под любое изменение в законодательстве без ущерба для работы системы и проведения операций с электронными деньгами пользователями. Это означает, что компания в любой момент может мгновенно изменить юридическую форму своих электронных денег и трактовать их или как предоплаченный финансовый продукт, эмитируемый банком, или как форму расчетов хозяйствующего субъекта. Такой серьезной юридической проработки нет больше ни у одной системы в России.

4. Устойчивость к обрывам связи. Данное преимущество особенно актуально для региональных пользователей, в большинстве своем до сих пор использующих Dial-up соединение с сетью Интернет посредством модема и обычной телефонной линии, которое, как известно, кроме низкой скорости передачи информации имеет наименее надежное соединение и высокий риск потери протокола связи. В случае обрыва связи в момент совершения операции ни платательщик, ни получатель не рискуют потерять перечисляемые электронные деньги.

5. Взаимодействие с банковской системой. Яндекс.Деньги имеет вторую по величине систему способов ввода и вывода денежных средств, которая хоть и уступает в настоящее время WebMoney Transfer, но активно развивается и уже в настоящее время предоставляет пользователям множество вариантов выбора (табл. 28). Ниже приведен список способов ввода и вывода средств, доступных в г. Москве, рекомендуемый компанией и размещенный на сайте проекта Яндекс.Деньги (информация на май 2005 г.):

- курьерская экспресс-доставка карточек "Яндекс.Деньги": в Москве, Санкт-Петербурге, Зеленограде и Московской области, Киеве, Екатеринбурге, Ереване, Харькове;
- система Телебанк Гута-Банка: зачисление средств из системы Телебанк в систему Яндекс.Деньги без комиссии, в течение не более 15 минут с момента платежа. Зачисление производится при помощи УПИ номер 2007: "Пополнение Интернет.Кошелек системы Яндекс.Деньги";
- Импэксбанк: банковские переводы. Прием наличных денег с комиссией 1,5% от суммы платежа в отделениях и операционных кассах банка в Москве и 2,5% от суммы платежа в 46 других городах России. Зачисление в Интернет.Кошелек производится на следующий рабочий день. Инструкция по зачислению денег через Импэксбанк;
- ускоренные денежные почтовые переводы: прием наличных платежей с комиссией 3% от суммы перевода в большинстве крупных городов России. Зачисление в Интернет.Кошелек производится на следующий рабочий день после осуществления денежного перевода;
- терминалы сети "Моментальная Оплата" ("Элекснет"): продажа виртуальных карточек "Яндекс.Деньги" с наценкой 3,5% в сети платежных терминалов "Моментальная Оплата" в Москве. Виртуальная карточка выдается покупателю на месте в виде квитанции терминала. Оплата производится при помощи кредитных и дебетных банковских карт;
- банкоматы Банка Первое О.В.К.: продажа виртуальных карточек "Яндекс.Деньги" с наценкой 4% в сети банкоматов банка в Москве и Санкт-Петербурге. Виртуальная карточка выдается покупателю на месте в виде квитанции банкомата. Оплата производится при помощи кредитных и дебетных банковских карт. Банкоматы установлены практически на каждой станции московского метрополитена!

**Таблица 28**

**Способы вывода средств и тарифы за их вывод**

Способ вывода	Комиссия трансферагента	Комиссия системы	Примерные сроки
Перевод в любое отделение Импэксбанка без открытия счета (перевод до востребования)	1% (минимум -30 руб.)	1% + 10 руб.	2-3 дня
Перевод на произвольные	Определяется	1% + 10 руб.	3-7 дней

банковские реквизиты в российском банке	банком		
Перевод на счет физического лица в российском банке	Определяется банком	1% + 10 руб.	3-7 дней
Перевод на счет физического лица в Сбербанк России	0%	1% + 10 руб.	3-7 дней
Перевод на карточный счет Cirrus Maestro банка "Таврический"	0%	1% + 10 руб.	3-4 дня
Перевод на карту STB/Maestro банка "Таврический"	0%	1% + 10 руб.	3-4 рабочих дня
Вывод денег через вексель банка "Таврический"	1%	1%	1-2 рабочих дня
Пополнение карточного счета в КБ "Красбанк" (MasterCard, Maestro)	0%	1% + 10 руб.	2 рабочих дня
Перевод на счет физического лица в банке "ТрансКредитБанк"	0%	1% + 10 руб.	2-3 рабочих дня
Перевод на счет физического лица в банке "Приобье"	1,5%	1% + 10 руб.	2-3 рабочих дня
Наличными в офисе (Санкт-Петербург)	5%	1%	На следующий рабочий день
Наличными в офисе (Москва)	5%	1%	
Почтовый перевод	До 8%	1%	3-14 дней
Телеграфный перевод	До 8%	1%	1-3 дня

**Примечание.** Возможна комиссия банка - получателя перевода при зачислении денежных средств на счет физического лица.

Система имеет некоторые особенности функционирования, которые могут вызвать вопросы у пользователей. Приведем аргументированное обоснование этих особенностей, основанное на заложенных в ее функционирование принципах.

1. Невозможность восстановления потерянных денег. Обратной стороной преимущества анонимности платежей в системе является риск потери электронных денег пользователем. В связи с тем что сама электронная наличность хранится в кошельке клиента системы, в случае потери физического носителя этого кошелька, например поломка электронного носителя информации или компьютера пользователя, где хранится информация, владелец не сможет восстановить эти средства. Такая же проблема возникнет при потере пароля от кошелька, так как этот пароль больше нигде не хранится, кроме как на компьютере пользователя, поэтому потеря доступа к кошельку означает потерю доступа к электронным деньгам. Здесь можно провести аналогию с потерей кошелька с обычными деньгами, который тоже невозможно восстановить.

2. Отсутствие возможности пополнения кошелька с платежной карты. В связи с низкой защищенностью платежных карт при операциях в Интернете с точки зрения безопасности это достаточно разумное ограничение. Но в любом бизнесе необходимо производить сравнение уровня риска и конкурентоспособности системы. Есть механизмы, позволяющие свести риски мошенничества с данными карты к минимуму, при том что такая операция наиболее удобная для владельцев платежных карт. Найдены механизмы пополнения кошельков Яндекс.Деньги, используя сервис, предоставляемый компанией "Элекснет" на своем сайте. Однако такая платежная цепочка слишком дорога для

значительных сумм операций и оправдывает себя только при разовых платежах.

3. Банковские риски. Система хранит все зачисленные пользователями средства на счетах в нескольких российских банках, что добавляет в функционирование системы новый риск - риск банкротства банка. Хотя выбраны наиболее надежные российские банки, риск возникновения проблем у любой самой надежной российской банковской организации все же остается достаточно значительным.

4. Недостаточно развитая сервисная система. Система является только платежной, осуществляя переводы электронных денег между участниками и практически не предоставляя дополнительных финансовых сервисов. Это слишком сужает возможности пользователей, тем более что основной конкурент имеет широкую линейку дополнительных клиентских и сервисных сервисов. Система должна стать финансовой системой, предоставляющей новые возможности своим клиентам, и в первую очередь это касается кредитного сервиса. Необходимо также решить старую проблему компании, связанную с повышенным вниманием к технологической и юридической составляющей в ущерб клиентской и функциональной составляющей платежной системы.

Таким образом, Яндекс.Деньги наиболее серьезный конкурент, по крайней мере на российском рынке, для системы WebMoney Transfer. Система обладает своими уникальными преимуществами, и как любая другая система, имеет свои особенности. Пользователи данных систем только выигрывают от существующей конкуренции, которая заставляет искать новые методы привлечения клиентов, снижать тарифы, улучшать уровень клиентского сервиса, количество и качество услуг.

## **RuPay**

RuPay - достаточно молодая платежная система, она была создана группой российских и украинских экономистов и программистов в 2002 г. Первоначально система позиционировалась как система переводов между Россией, что было отражено в названии системы: R - Russian, U - Ukraine и слово "pay", обозначающее плата. В процессе развития RuPay география работы расширилась. В настоящее время она обслуживает несколько стран мира, используя множество традиционных способов ввода-вывода средств. Хотя часто эту систему называют интернет-банком, но это не так, RuPay не имеет банковской лицензии и не может совершать банковские операции самостоятельно. По своей юридической сути система RuPay не является кредитной организацией и не оказывает банковские услуги, а является компанией, оказывающей услуги по учету операций с денежными средствами своим клиентам через сеть и с использованием банков-партнеров.

Система очень динамично развивается. Так, согласно официальной статистике, RuPay на конец 2004 г. было открыто более 25 тыс. счетов, с 2002 по 2003 г. - 7 тыс., с 2003 по 2004 г. - 18 тыс., т.е. наблюдается рост более чем в 2,5 раза. На обслуживании находилось более 1200 сайтов и интернет-магазинов, принимающих платежи через эту платежную систему. Активному развитию RuPay способствовало как постоянное расширение способов ввода-вывода в систему и сотрудничество с известными офф-лайн системами денежных переводов (например, Contact и Анелик), так и популярная в западных системах, но слабо представленная на отечественном рынке партнерская или реферальная программа. Пользователь имеет возможность привлекать в RuPay других клиентов и зарабатывать небольшой процент от доходов системы, полученных при обслуживании привлеченного клиента. Это своего рода сетевой маркетинг MLM (multilevel marketing), используемый для продвижения услуг системы.

Данная система позволяет также производить мгновенные внутренние переводы между пользователями, международные и внутрироссийские банковские переводы, принимать и отправлять средства на электронные кошельки других электронных платежных систем, производить обмен электронных денег разных систем, организовать прием платежей множеством способов на своем интернет-ресурсе, получить виртуальную платежную карту VISA. Работа в RuPay производится без использования специального программного обеспечения напрямую с интернет-сайта системы, имеющего несколько уровней защиты, через соединение, защищенное SSL протоколом с кодовым ключом 128 bit. Secure Socket Layer (SSL) - протокол безопасного соединения: спецификация протокола для передачи через Интернет зашифрованных, аутентифицированных сообщений, разработанная фирмой Netscape Communications\*(68).

### ***Преимущества и особенности системы RuPay***

1. Простота регистрации и начала работы. Преимущество, ставшее уже традиционным для всех систем электронных денег, описанных нами выше, в RuPay получает продолжение в том, что пользователю не требуется скачивать с сайта и устанавливать на свой компьютер интернет-кошелек и разбираться в их работе. Конечно, это незначительное преимущество в настоящее время, так как установка кошелька - тривиальная и полностью автоматизированная задача. Однако при дальнейшем распространении среди пользователей и такое преимущество не станет лишним. После регистрации в

системе все возможные действия пользователя имеют дружественное расположение в интерфейсе, и перепутать что-либо при совершении операции практически невозможно, тем более, что для быстроты все действия сопровождаются подсказками и готовыми формами.

2. Большой выбор способов ввода и вывода средств из системы. В данном разделе нельзя не остановиться на очень важном для активных пользователей Интернета преимуществе. RuPay позволяет выполнять платежи на счета в наиболее популярную западную систему электронных денег PayPal, которая принципиально не работает с клиентами из стран Восточной Европы и России. Используя это преимущество, через RuPay можно оплатить покупки на аукционе eBay.com, который не работает с отечественными платежными системами, а большинство участников которого принимают оплату только чеками или платежами на счет PayPal. Не скроем, что именно подобное преимущество в свое время заставило авторов обратить внимание на эту систему и даже открыть в ней счет.

Ниже приведен список способов ввода и вывода денежных средств, полученный с официального сайта RuPay по состоянию на май 2005 г. (табл. 29).

**Таблица 29**

**Сроки и тарифы ввода и вывода денежных средств в RuPay**

Название	Тариф	Сроки зачисления
1	2	3
<b>Общие тарифы</b>		
Регистрация	Бесплатно	Единоразово
Обслуживание (месяц)	Бесплатно	Ежемесячно
Внутренний перевод	Бесплатно	Моментально
<b>Тарифы (ввод)</b>		
<b>В России</b>		
Банковский платеж от частных лиц	По курсу ввода	В зависимости от банка 1-4 дня
Сбербанк России	По курсу ввода	3-7 дней
ЯндексДеньги	По курсу 29,40	В тот же день
WebMoney рубли	По курсу ввода	Моментально
WebMoney WMZ	0%	Моментально
Рапида	По курсу ввода + 2%	В тот же день
Наличными в отд. ГУТА-БАНКА (USD)	0%	1-2 дня
Банковский платеж от юридических лиц	По курсу ввода	В зависимости от банка 1-2 дня
Анелик (USD)	0%	1-2 дня
Наличными по системе Контакт (дешевый и быстрый способ)	По курсу ввода	1 день
Картой Webmoney WMZ, paymer, Telepat	0%	Моментально

Наличными в Москве	0%	Моментально
<b>За границей</b>		
Ecuator	2%	В тот же день
Fethard	0%	В тот же день
Международный банковский перевод (wire transfer) в USD	0%	1-3 дня
Международный банковский перевод (wire transfer) в EURO	По курсу ввода	1-3 дня
E-GOLD	2%	В тот же день
WebMoney WMZ	0%	Моментально
MoneyCram	2%	1-3 дня
RUpay	0%	Моментально
Анелик или Контакт	0%	1-2 дня
Наличными в странах мира	0%	1-2 дня
Finex	2%	В тот же день
<b>В Украине</b>		
Эл. перевод Укрпочты	По курсу ввода	1-2 дня
Приват 24 (грн.)	По курсу ввода	На следующий день
Наличными в Приватбанке	По курсу ввода	На следующий день
Банковский перевод	По курсу ввода	На следующий день
Интернет Деньги Украина	По курсу 5,23	В тот же день
WebMoney WMZ	0%	Моментально
Приват 24 (долл.)	0%	На следующий день
WebMoney WMU	По курсу 5,28	Моментально
<b>Тарифы (вывод)</b>		
<b>В России</b>		
На счет в Российском банке	По курсу вывода	2-3 дня
На лицевой счет физического лица	По курсу вывода	2-4 дня
Почтовый перевод	По курсу вывода	5-14 дней
На счет физ. лица в Сбербанке	По курсу вывода	3-6 дней

На карточку банка "Таврический"	По курсу вывода	3-4 дня
Анелик	3% + комиссия Анелик	На следующий день
Яндекс.Деньги	По курсу вывода	В тот же день
WebMoney WMZ	2%	В тот же день
WebMoney WMR	По курсу вывода	В тот же день
Rapida	По курсу вывода	В тот же день
<b>За границей</b>		
Wire transfer (международный банковский перевод) в USD	25 долл. + 2%	1-3 дня
Перевод в PayPal	6 долл. + 6%	1-3 дня
E-Cold	2%	На следующий день
Отправить чек	5 долл. + 2%	3-12 дней
Western Union	2% + тариф WU	На следующий день
Ecuador	2%	В тот же день
Перевод в NetPay	2%	24 часа
Fethard	2%	В тот же день
Отправить MoneyOrder по США, Канаде	Комиссия + 2%	2-5 дней
Анелик	3% + тариф Анелик	На следующий день
Wire transfer (международный банковский перевод) в EUR	20 EUR + 2%	1-3 дня
<b>В Украине</b>		
На счет в Украинском банке	По курсу вывода	На следующий день
Электронный почтовый перевод	По курсу вывода	На следующий день
ИнтернетДеньги Украина	По курсу вывода	В тот же день
Приват 24 (грн.)	По курсу вывода	В тот же день
Система СОФТ	По курсу вывода	В тот же день
На карточку ПриватБанка (грн.)	По курсу вывода	В тот же день
WebMoney WMZ	2%	В тот же день
PrivatMoney	По курсу вывода	В тот же день

Приват 24 (USD)	4%	В тот же день
Анелик	3% + тариф Анелик	На следующий день
Webmoney WMU	По курсу вывода	В тот же день

3. Анонимность и аттестация пользователей. RuPay по аналогии с WebMoney Transfer имеет систему аттестации пользователей, которая позволяет быть полностью анонимным для системы, и в то же время предоставляет все документы для идентификации пользователя. Поддерживается четыре вида аттестации:

- а) неаттестованный счет;
- б) аттестат на ввод;
- в) аттестат проверенного клиента;
- г) аттестованный счет.

А. Неаттестованный счет открывается пользователю при регистрации и вводе своих данных на сайте системы, которые не проверяются и позволяют при желании сохранить анонимность. Для владельцев такого счета разрешается пополнять его в RuPay, с другого счета RuPay или через другие системы электронных денег, иные способы пополнения владельцу неаттестованного счета недоступны, однако выводить средства можно любым способом.

Б. Аттестат на ввод предоставляется пользователю в случае, если для подтверждения личности пользователем будут отправлены по электронной почте в систему RuPay сканированные изображения паспорта с фотографией и пропиской и сканированное изображение второго документа, удостоверяющего личность. Владельцам такого аттестата в дополнение ко всем способам пополнения и вывода средств, доступным для неаттестованного счета, разрешаются и все остальные способы пополнения, кроме пополнения счета третьими лицами (не считая систем электронных денег).

В. Аттестат, равносильный аттестованному счету, доступный пользователям открывшим счет в системе до 1 ноября 2004 г., получившим за это время более 10 платежей и не имеющим претензий от других участников. По мнению авторов, такое ограничение по дате регистрации введено системой для того, чтобы не противоречить Постановлению Правительства Российской Федерации от 25 октября 2004 г. N 578, расширяющему список организаций, обязанных в соответствии с Федеральным законом от 07.08.2001 N 115-ФЗ "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" представить в Федеральную службу по финансовому мониторингу определенную информацию по операциям с денежными средствами или иным имуществом. Скорее всего, система определяет себя в рамках этих нормативных актов как организация, оказывающая посреднические услуги при осуществлении сделок купли-продажи недвижимого имущества.

Г. И последний самый высший аттестат - аттестованный счет. Для получения по своему счету такого аттестата пользователь должен заполнить заявление на получение аттестата с сайта системы, нотариально заверить его и отправить по почте вместе с копией своего паспорта. На сайте присутствует список нотариусов, готовых заверить подобное заявление, обращаться лучше к ним. По нашему опыту, в большинстве случаев другие нотариусы отказываются производить заверение подписи на заявлении. Аттестованный счет позволяет использовать весь спектр услуг, представляемых RuPay, в том числе все способы ввода-вывода средств, включая платежи от третьих лиц, прием платежей по картам Visa и MasterCard, прием платежей на сайте и возможность организации собственного обменного пункта.

4. Прием платежей для интернет-магазинов. Современная и своевременная идея, предложенная создателями RuPay, позволяет владельцам интернет-ресурсов, занимающимся продажей товаров или оказанием услуг, заключить договор только с одной этой компанией и принимать платежи множеством различных способов с зачислением средств на счет в RuPay, а потом переводить их, например, на свой банковский счет. В зависимости от аттестации счета количество способов приема платежей доходит до двадцати: прием платежей из нескольких видов систем электронных денег, безналичные пополнения через банки, наличными через системы денежных переводов без открытия счета и через некоторые банки и т.д.

Кроме данных преимуществ есть и некоторые особенности системы, одной из главных, на наш взгляд, является недостаточно прозрачная юридическая форма и структура системы. Посвятив достаточно много времени изучению сайта RuPay, трудно понять, кто же является владельцем системы, где хранятся деньги клиентов, на основании каких документов ведется деятельность. В разделе "Контакты" есть только юридические и почтовые адреса и телефоны офиса без названия компании, а из логотипа на сайте и заявления на аттестацию мы узнаем, что существует компания RuPay Financials Corp, но она ли расположена по указанным адресам или нет неизвестно. Тем более, что в качестве почтового адреса указан абонентский ящик, а домен сайта зарегистрирован на другую компанию. Такая скрытность отрицательно сказывается на имидже компании, так как далеко не каждый потенциальный

клиент доверит свои средства компании, не имея о ней исчерпывающей информации, что особенно важно в таком тонком деле, как личные средства людей.

## e-port

Группа e-port была создана в 1999 г. компанией "Автокард-холдинг", специализирующейся на выпуске карт для расчетов на АЗС и контролировавшей 80% расчетов с топливными картами в Москве. В качестве дальнейшего развития данного направления компания обратила внимание на Интернет, запустив систему e-port, вышедшую на промышленную эксплуатацию в 2000 г. Работа системы основана на использовании единой предоплаченной карты e-port, которая может быть представлена в виде обычной пластиковой скрэтч-карты или в виде виртуальной карты. Купить пластиковую карту этой системы можно в агентской сети, которая на конец 2004 г. насчитывала более 1000 участников или 5000 точек приема платежей. Можно приобрести виртуальный аналог карты на сайте системы, а потом пополнить ее через банковский перевод, наличными в кассе банка, в офисах системы или через тех же агентов системы. Оплату по единой карте e-port на 2004 г. принимали более 250 организаций - продавцов телекоммуникационных, консалтинговых, страховых, информационных, развлекательных и других услуг. Такие успехи компании вполне объяснимы, учитывая большой накопленный опыт "Автокард-холдинг" в области организации и развития систем платежей на автозаправочных станциях.

Кроме самой системы платежей через Интернет от частных лиц e-port развивает агентскую сеть предприятий, оказывающих услуги по приему платежей за услуги мобильных операторов, интернет-провайдеров и других компаний. Для этого компанией было разработано программное обеспечение e-port дилер, эксплуатирующееся сейчас в более чем 5000 точках продаж в 60 регионах России. Когда вы оплачиваете свой телефон в салоне мобильной связи, видеопрокате или другом предприятии, возможно оно тоже использует ПО e-port дилер. Группе e-port принадлежит интернет-магазин momentalno.ru, выполняющий прием моментальных платежей за услуги доступа в Интернет, услуги мобильных операторов, страховых полисов, игровых депозитов и т.п.

Несмотря на все преимущества, система e-port значительно уступает по функциональности другим описанным выше системам, а также по способам ввода средств. Вывести средства можно только в кассе организатора системы. Значительным минусом системы стал запрет с 1 сентября 2004 г. перевода средств между картами разных участников e-port. Учитывая данное обстоятельство, можно предположить, что система решила направить основное усилие на развитие сети агентов, принимающих платежи в адрес организаций клиентов e-port в ущерб развитию компании в сфере интернет-платежей и созданию полноценной системы электронных денег.

## Другие российские системы

Кроме описанных выше российских электронных платежных систем на рынке действует еще множество разнообразных систем, в основном аффилированных к банкам, и потому мы причисляем их, скорее, к системам интернет-банкинга или интернет-шлюзов, выполняющих прием платежных карт в интернет-магазинах, это уже карточный бизнес. Не вдаваясь в вопросы их функционирования, просто перечислим их с краткой аннотацией с официальных сайтов.

КредитПилот. Компания "КредитПилот.ком" была образована в 1999 г. Основным видом деятельности является предоставление посреднических услуг по приобретению товаров и услуг через Интернет или каналы мобильной связи. Компания "КредитПилот.ком" предлагает эффективный способ приобретения и оплаты товаров и услуг в Интернете в режиме реального времени. Система "КредитПилот" обеспечивает максимальный уровень защиты конфиденциальной информации.

При помощи системы "КредитПилот" каждый пользователь Интернета имеет возможность быстро и безопасно осуществлять оплату товаров в российских интернет-магазинах, оплачивать услуги мобильных операторов, интернет-сервис провайдеров, телекоммуникационных компаний\*(69).

Элекснет. "Моментальная Оплата" предоставляет возможность проводить платежи наличными денежными средствами, по банковским картам, а также электронными деньгами.

В зависимости от того, какой вариант оплаты представляется наиболее удобным, предлагается на выбор проведение оплаты: на сайте, по любому телефону, включая уличные таксофоны, по мобильному телефону, в терминалах самообслуживания, банкоматах Мастер-Банка, Импэксбанка, Банка Москвы, Райффайзенбанка, БИН-Банка, СДМ-Банка, ММБ.

Оплатить услуги на интернет-сайте и по телефону можно с банковских счетов платежных карт VISA и Eurocard/MasterCard с использованием карты "Элекснет". Никакие комиссии при совершении платежей не взимаются\*(70).

Телебанк. Несмотря на то что это полностью банковская система Гута-Банка, она обладает многими признаками систем электронных денег с точки зрения пользователя. Управление своими банковскими счетами в режиме реального времени круглосуточно 7 дней в неделю независимо от

местонахождения через Интернет, телефон, SMS или WAP. В системе Телебанк можно в режиме on-line покупать и продавать валюту, совершать переводы в рублях и валюте, размещать депозиты, пополнять пластиковые карты, оплачивать коммунальные услуги, сотовую связь, доступ в Интернет, междугородние и международные переговоры и многое другое.

SimMP. Данная система не является системой интернет-платежей, но это тоже современный и интересный способ оплаты. Оплата производится через мобильный телефон. SimMP (СимЭМП) - межбанковская система мобильных платежей. SimMP позволяет оплачивать товары и услуги со счета в банке при помощи мобильного телефона.

Универсальная финансовая система. Система позволяет оплачивать различные услуги через Интернет с использованием пластиковых карт международных платежных систем. Возможно производить оплату следующих услуг: коммунальные услуги (ЖКХ Москвы), услуги фиксированной связи оператора МГТС, бронирование и покупка железнодорожных билетов, оплата услуг операторов сотовой связи - МТС (ЕСПП), Мегафон, БиЛайн, МСС, СкайЛинк, Мегафон-Поволжье, Мегафон Северо-Запад, Билайн-Регионы, СМАРТС, МТС-Казань, Татинком и др.

MoneyMail. Пользователям системы предоставляется возможность оплачивать товары и услуги интернет-магазинов, осуществлять оплату услуг операторов сотовой связи, коммерческого телевидения и интернет-провайдеров, коммунальные услуги, перечислять средства на любой банковский счет в пределах России, а также открыть банковский счет и получить кредитную карту.

Это, конечно, далеко не полный список систем электронных денег, интернет-банкинга, платежных шлюзов и других электронных платежных средств, но в рамках данной книги мы выполняем не роль каталога систем, а пытаемся донести до читателя основные принципы их функционирования.

#### 2.4.6. Немного о зарубежных системах

##### E-Gold

E-Gold - это наиболее популярная зарубежная платежная система электронных денег на территории России и стран Содружества. Система была создана Дугласом Джексоном, в настоящее время возглавляющим компанию, и начала функционировать в 1996 г. Ее владельцем является корпорация e-gold Ltd., которая имеет головной офис в Невисе. Это международная платежная система, денежные средства пользователей в которой не привязаны к какой-либо национальной валюте, а при вводе в систему конвертируются в одну из внутренних валют, на настоящее время таких валют четыре: e-silver, e-gold, e-platinum и e-palladium. Как видно из названия валют, это аналоги драгоценных металлов, фактически обеспеченных настоящим металлом, находящимся в хранилище компании: серебро, золото, платина и палладий. Корпорация e-gold Ltd. - ответственный хранитель драгоценных металлов, слитки депонированы в Bank of Nova Scotia, Торонто. Депонированный металл используется только для гарантирования расчетов в системе и не имеет отношения ни к каким обязательствам корпорации e-gold. Вид валюты в системе и соответствующего драгметалла пользователь выбирает самостоятельно при пополнении счета. Курс ввода и вывода средств из системы плавающий и зависит от колебаний стоимости драгоценных металлов на мировых рынках.

Система позволяет проводить оплату в интернет-магазинах, принимать платежи на своем сайте, делать переводы на счета других пользователей в системе. Пополнить счет в системе можно банковским переводом, получив платеж от другого пользователя, или через обменный пункт, обменяв одну из валют. Вывести средства можно, получив слиток металла, используя обменные сервисы в другую электронную валюту, банковским переводом на счет, чеком, через Western Union. Большинство обменных пунктов работают с системой e-Gold и позволяют осуществлять обмен в другую электронную валюту, в том числе и в WebMoney и Яндекс.Деньги, и производить обратный обмен.

Все операции производятся с сайта системы без использования специального программного обеспечения. Регистрация в системе бесплатная, комиссия за платеж 1% от суммы платежа, но не более 50 центов, также взимается плата за годовое обслуживание - 1% от среднегодового баланса. В качестве маркетингового хода для развития системы в числе других методов используется партнерская программа, в рамках этой программы за каждого привлеченного клиента система выплачивает определенный процент от доходов, заработанных на обслуживание привлеченного пользователя.

Процедура регистрации простая и кратко выглядит следующим образом: необходимо выбрать пункт, открыть счет, ознакомиться с правилами пользования системой и согласиться или отказаться от их подписи, отказ означает, что работать с этой системой у пользователя не получится. Имя и фамилию необходимо написать транслитом, т.е. по-русски английскими буквами. Для города, страны и почтового индекса во всех регистрационных формах есть отдельные поля. Улица, дом и квартира указываются в поле Address. В поле Zip code вносится почтовый индекс, а в State - область или регион. Если в форме присутствует графа Full Name, это означает, что необходимо обозначить и отчество. Только в английском варианте оно записывается не полностью, а указывается только его первая буква. После

заполнения регистрационной формы на электронный ящик придет письмо, подтверждающее факт регистрации в системе. В нем вы найдете номер зарегистрированного счета в e-Gold. Далее каждый вход в систему будет сопровождаться высылкой на электронную почту кода для входа в систему.

Система быстро развивается, хотя несколько медленнее, чем главный ее конкурент PayPal, но, учитывая постоянные скандалы и судебные разбирательства, связанные с деятельностью PayPal, имеет все шансы догнать ее по популярности. На май 2005 г. в системе действовало более 2 млн. счетов\*(71). Большим плюсом является то, что система, являясь интернациональной, разрешает пользоваться ее услугами российским пользователями. Тем самым остается одним из немногих способов расчетов с зарубежными пользователями, которые редко используют российские системы электронных денег, а популярная у них система PayPal недоступна российским пользователям.

## PayPal

Компания PayPal была организована в 1998 г. Питером Тиелом и нашим бывшим соотечественником Максом Левчиным, расположена в San Jose, штат California. Первоначально фирма делала ставку на развитие платежей между владельцами карманных компьютеров Palm Pilot через инфракрасный порт, но в процессе работы акценты были смещены в сторону проведения платежей с использованием электронной почты. В настоящий момент компания является лидером по количеству пользователей и охваченных стран мира. В соответствии с пресс-релизом PayPal от 10 марта 2005 г. в системе открыты счета более чем 71 млн. пользователей из 45 стран мира\*(72). В 2002 г. платежная система PayPal была куплена крупнейшим интернет-аукционом eBay за 1,5 млрд. долларов США. PayPal Inc. имеет лицензии контролирующих органов, регулирующих деятельность банков и финансовых институтов в 29 штатах США. Счета пользователей в системе номинированы в долларах США, курсы обмена внутри системы не очень выгодны пользователю, но, учитывая разветвленность дочерних сайтов владельца системы аукциона eBay и присутствие в разных странах мира, возможно в скором времени следует ожидать мультивалютного сервиса в PayPal. Счета в ней открываются трех видов - Personal Accounts, Premier Accounts и Business Accounts. Данные счета застрахованы компанией SafeWeb Insurance от несанкционированного снятия денег на сумму 100 000 долларов США. Средства пользователей, введенные в систему, хранятся на счетах в банке Wells Fargo. Регистрация в системе достаточно легкая, необходимо заполнить регистрационную форму, открыть один из трех счетов и пополнить счет. Счет можно пополнить банковским переводом или платежом с пластиковой карты. Аля работы с PayPal не требуется использования специального программного обеспечения, так как все операции производятся непосредственно на сайте. Для обеспечения безопасности счета пользователей защищены паролем, а соединение при совершении операций производится с использованием протокола SSL, 128-bit и выше.

PayPal предлагает своим пользователям следующие услуги:

1. Отправка платежа (Send Money). Пользователь PayPal может перевести определенную сумму со своего персонального счета в платежной системе. При этом получателем платежа может выступать как другой пользователь PayPal, так и постороннее лицо. Для проведения платежа пользователю необходимо заполнить форму перевода, в которую входят следующие поля: поле адреса электронного почтового ящика получателя; поле для указания суммы платежа; поле для указания фамилии получателя. Когда пользователь готов произвести платеж, он нажимает на значок "Send Money" и электронное письмо отсылается получателю, который по ссылке в письме попадает на Web-сайт платежной системы, где оформляет получение денежной суммы.

2. Запрос на получение платежа (Money Request). Используя этот вид услуг, пользователь может отсылать своим должникам письма, содержащие запрос на проведение платежа. Адресовать свое письмо можно как отдельному человеку, так и группе должников. Для этого пользователь должен ввести в поля специальной формы адрес электронной почты получателя письма и сумму. Далее, как и в случае с отправкой платежа, плательщик получает письмо со ссылкой на Web-сайт платежной системы. На сайте PayPal плательщик оформляет денежный перевод, после чего необходимая сумма попадает на счет пользователя платежной системы.

3. Размещение на Web-сайте пользователя специальных инструментов для приема платежей (Web Tools). Эта услуга доступна только владельцам Личных Премьер и Бизнес счетов и рекомендуется для использования владельцами онлайн-магазинов. При этом пользователь может разместить на своем Web-сайте или на личной интернет-страничке кнопку, нажав которую плательщик попадает на сайт платежной системы. Там он выполняет процедуру платежа (при этом возможно использование кредитных карт), после чего вновь возвращается на сайт пользователя. Комиссия за прием платежей составляет 1,9% от суммы платежа.

4. Инструменты для аукционной торговли (Auction Tools). Платежная система предлагает два вида услуг. Во-первых, автоматическая рассылка запросов на получение платежа (Automatic Payment Request). Во-вторых, победители аукционных торгов могут производить оплату непосредственно с Web-сайта, на котором проводится аукцион (Instant Purchase for Auctions)\*(73).

Несмотря на значительное количество плюсов, система имеет один значительный минус - российские пользователи не могут воспользоваться ее услугами, т.е. при регистрации невозможно выбрать страну "Россия". Кроме этого печального факта, работа PayPal сопровождается чередой скандалов, связанных с блокированием средств на счетах клиентов или попросту замораживанием счетов в случае возникновения подозрений у администраторов системы, что счет не принадлежит пользователю. Такое действие со стороны PayPal возможно благодаря пункту II.3 Пользовательского соглашения: "Вы соглашаетесь предоставить правдивую, точную и полную регистрационную информацию... Вы соглашаетесь не представлять собой никакое другое лицо или использовать имя, которое вы не уполномочены использовать. Если какая-то информация, предоставленная вами, окажется недостоверной, неточной, не соответствующей текущему положению дел, либо неполной, PayPal имеет право (но не ограничивается им) прекратить пользование вами услугами PayPal. А также PayPal, его агенты, поставщики и контракторы имеют право потребовать от вас покрытия всех расходов и убытков, возникших прямым или косвенным образом в следствие неточности или неполноты информации"\*(74).

Клиенты, не довольные работой системы, собираются на сайте <http://www.paypalwarning.com/>, где расположена так называемая "Стена Позора" (Wall Of Shame), где собраны в некупированном виде десятки "историй ужасов", поведенных теми, кто пострадал от PayPal. Впрочем, лирика и эмоции не столь интересны, как систематизация методов "законного отнятия денег": насильственное принуждение к возврату платежа, лазейки в Пользовательском соглашении для блокировки счета, игнорирование запросов по электронной почте, сбор справок и документов для доказательства своей легитимности, зональная блокировка IP-адресов\*(75).

Какая-то часть недовольств относится на счет происков конкурентов, и соответственно ни одна система электронных денег, кроме PayPal, не может похвастаться такой обширной пользовательской аудиторией, а чем больше клиентская база, тем больше абсолютное количество недовольных. Возможно, именно данный факт и выделяет систему по количеству недовольных пользователей, ведь в процентном соотношении такую "некрасивую" статистику никто не ведет, а если попробовать собрать такую информацию, неизвестно, кто станет в ней своеобразным лидером. Не меньше и положительных откликов на работу PayPal, а бремя лидерства в отрасли тяжело для любой компании, когда каждая ошибка и просчет становятся достоянием общественности и разбираются с повышенным вниманием.

### **Австрийская национальная система электронных кошельков\*(76) Quick**

Для понимания роли Австрийского национального банка в развитии и регулировании систем расчетов с использованием электронных денег прежде всего необходимо отметить следующее:

- Австрийский национальный банк несет непосредственную ответственность за эмиссию, осуществляя контроль за системой безопасности электронных кошельков, а также участвует собственными средствами в деятельности основных звеньев платежной системы или в составе рабочих групп и обществ;

- эмитентами электронных кошельков являются только кредитные институты, ведущие расчеты под непосредственным контролем и надзором Австрийского национального банка;

- операции по переводу электронных денег и расчетам осуществляются только в банковском секторе и сфере торговли;

- каждая транзакция, осуществленная с использованием электронного кошелька, может быть при необходимости проконтролирована и учтена по банковскому счету предприятия торговли (услуг) и отразиться как в балансе обслуживающего его банка, так и в расчетном банке системы.

Все указанные принципы имеют место в реализованной системе электронных кошельков Quick (далее - Система).

Предпосылками к созданию Системы явились следующие события:

- в 1993 г. с целью регулирования рисков в платежном обороте и управления процессами с участием Австрийского национального банка (25%) создано Общество по изучению платежного оборота;

- к этому времени уже был создан банк Europay Austria, принадлежащий к основной группе коммерческих банков Австрии, основной задачей которого являются расчеты с использованием банковских платежных карт национальной и международных систем;

- в 1994 г. Австрийский национальный банк (100%) приобрел компанию Austria Card - производителя карточек в Австрии;

- создана рабочая группа по вопросам безопасности платежного оборота;

- в 1997 г. Австрийским национальным банком (100%) создана компания CCS;

- Австрийский национальный банк принимает участие (10%) в небанковской процессинговой организации APSS, которая осуществляет обработку и процессирование сообщений по всем видам банковских платежных карт на территории Австрии. Остальные 90% принадлежат банку Europay Austria.

Необходимо остановиться более детально на функциях некоторых из вышеуказанных организаций.

Основной задачей Общества по изучению платежного оборота является постоянно осуществляемый обзор и анализ платежного оборота и предоставление отчета о структуре платежного оборота Австрийскому национальному банку.

Банк Europay Austria создан основными коммерческими банками Австрии с целью осуществления расчетов по операциям с использованием банковских платежных карт как национальной системы, так и международных систем. Банк имеет свой пакет акций в международной платежной системе Europay International. В этом банке осуществляется аккумуляция средств обеспечения эмиссии по электронным кошелькам системы Quick. С точки зрения контроля со стороны Австрийского национального банка к этому банку не применяются какие-либо требования или ограничения по дополнительному резервированию средств.

Компания Austria Card является основным производителем банковских платежных карт как с магнитной полосой, так и с микропроцессором, в том числе и электронных кошельков системы Quick, как для австрийских банков, так и для банков других стран. Компания Austria Card является участником рабочей группы по безопасности в платежном обороте.

Рабочая группа по оценке безопасности платежного оборота является независимой структурой, которая занимается вопросами разработки концепции безопасности, оценкой комплекса безопасности платежного оборота и отдельных его компонентов, вопросами анализа технической безопасности и является органом надзора за реализацией концепции безопасности. Рабочая группа на постоянной основе предоставляет отчет Австрийскому национальному банку по оценке рисков в системе.

Компания ADSS является национальной процессинговой системой по операциям с использованием банковских платежных карт. ADSS принадлежит на 90% банку Europay Austria, и тем самым основной группе австрийских банков и на 10% Австрийскому национальному банку.

Технология работы Системы. Предоплаченные микропроцессорные карты Австрийской национальной системы электронных кошельков Quick предназначены для оплаты мелких покупок в магазинах, сфере услуг и на предприятиях транспорта, включая такси, а также получения наличных денег в банкоматах без проведения авторизации в режиме реального времени.

Лимит оплаты не превышает остатка предоплаченной на карте стоимости на момент совершения операции. Уменьшение остатка лимита электронного кошелька производится при каждой операции с кошельком путем записи на терминале торговца или банкомата нового остатка платежного лимита карты. Форма исполнения кошелька представлена в двух вариантах:

- автономная, неэмбоссированная, неперсонифицированная анонимная пластиковая карта со встроенным микропроцессором, на которой существует только выгравированный на пластике идентификационный номер карты и логотип системы электронных кошельков Quick;
- автономный (анонимный) микропроцессор, встроенный в стандартную персонифицированную банковскую карту с магнитной полосой системы MasterCard.

Функционально электронный кошелек Quick, эмиссию которого осуществляет банк Europay Austria, представляет собой неоднократно загружаемую предоплаченную карту с платежным лимитом меньше 200 долларов. Карта имеет конечный срок обращения в целях безопасности. Распространителями карт являются только кредитные институты. Карта выдается с нулевой загруженной стоимостью (нулевой платежный лимит). Загрузка карты осуществляется только в специальных банкоматах, предназначенных для выдачи наличных денег по картам (карта-донор) любой из существующих международных или национальных платежных систем, процедура которой содержит следующие этапы без разрыва во времени:

- в банкомат вставляется банковская карта (карта-донор);
- вводится ПИН-код держателя карты;
- производится авторизация. В случае одобрения выдается запрос на экран банкомата: "выдать наличные" или "произвести пополнение кошелька";
- в случае если держатель выбрал пополнение кошелька, то вставляется кошелек и производится запись в память микропроцессора суммы кассового аванса, полученной с использованием карты-донора.

Существующая технология загрузки кошелька позволяет осуществлять контроль за средствами, загружаемыми на электронные кошельки, и производить учет и контроль источника данных средств. Банк, банкомат которого производил загрузку кошелька, является эквайером в той системе, банковская карта которой являлась донором для загрузки кошелька. После проведения данной операции средства, полученные банком-эквайером от банка-эмитента, переводятся в банк Europay Austria и служат покрытием для расчетов с предприятиями торговли и сервиса.

После выполнения этих процедур кошелек может быть использован на других специальных терминалах для осуществления оплаты. Для контроля остатка средств в электронном кошельке его владелец имеет возможность вставить кошелек в специальное устройство такого же размера, как и сама карта, на индикаторе которого будет показан остаток.

Концепция и оценка безопасности в Австрийской национальной системе электронных кошельков Quick. Стратегия безопасности включает в себя следующие основные компоненты:

1. Целостность Системы, включающая правила по созданию, модификации и стиранию

информации, связанной с денежными средствами.

2. Ведение учета: регистрация всех действий, связанных с безопасностью и хранением протоколов.

3. Работоспособность: эксплуатация системы в случае отказа компонентов системы безопасности.

4. Периодическая ревизия системы.

В ходе создания концепции безопасности были выявлены следующие виды рисков:

а) мошенничество со стороны высококвалифицированного персонала;

б) непонимание менеджерами системы безопасности;

в) технические сбои.

В Системе разработана и функционирует модель оценки платежного оборота, целью которой является предупреждение о возможной атаке с целью осуществления несанкционированной эмиссии. В случае предполагаемой атаки в системе безопасности предусмотрена процедура, которая позволяет при передаче\*(77) данных с терминала предприятия торговли (услуг) на терминал банка-эквайера выявить нелегально загруженные кошельки и исключить по ним операции.

Важная информация: система криптографических ключей построена по принципу разных алгоритмов (карта клиента - карта предприятия торговли (услуг) и карта предприятия торговли - терминал банка), при этом в случае взлома карты предприятия торговли нет возможности зачислить деньги на его счет в банке, так как для зачисления на счет существует специальная терминальная карта, которая проверяет подлинность терминала предприятия торговли, проводившего операции, поэтому, даже взломав карту клиента, мошенник не представляет угрозы для всей Системы.

По отношению Австрийского национального банка к концепции безопасности системы Quick следует отметить следующее: Австрийский национальный банк входит в постоянно действующий орган надзора за ее реализацией, а также непосредственно принимает участие в разработке системы мониторинга и оценки риска.

Выводы. Приведенная структура взаимодействия Австрийского национального банка с учреждениями, участвующими в процессах, связанных с расчетами и обработкой информации по операциям с применением банковских платежных карт и электронных кошельков, отражает его активную позицию.

Австрийский национальный банк, осуществляющий расчеты в платежной системе с использованием электронных кошельков, исходит из необходимого и достаточного принципа участия, чтобы поддерживать стабильность системы, сохранять доверие вкладчиков к эмиссионным банкам и контролировать реализацию концепции безопасности.

В заключение хотелось бы отметить некоторые моменты относительно контроля и надзора со стороны Австрийского национального банка за банками, осуществляющими эмиссию электронных денег. В соответствии с договором ECLJB по надзору за банками Австрийский национальный банк придерживается существующих рекомендаций в той части, что только кредитные институты могут являться эмитентами электронных денег. Каких-то специальных требований к эмитентам, кроме указанных рекомендации ECLJB, Австрийский национальный банк не предъявляет (включая расчетный банк системы Europay Austria).

## Visa Cash

Visa International (далее по тексту - Visa), крупнейшая в мире сервисная ассоциация по обслуживанию операции, совершаемых с использованием банковских карт, разработала и внедрила свою собственную предоплаченную загружаемую карту (Visa Cash) в 1995 г. (рис. 22). Карта была выпущена по лицензии и с использованием технологии датской фирмы Danmont.

В начале октября 1995 г. Visa начала испытания системы в своем головном офисе в Калифорнии, а также, в более ограниченных масштабах, в Атланте, штат Джорджия. По случаю проведения в Атланте в 1996 г. летних Олимпийских игр масштабы испытаний были расширены. Поставленная задача предусматривала участие 5 тыс. магазинов розничной торговли и продажу 2 млн. карт. На тот момент это было крупнейшее из когда-либо проводимых в мире испытаний новых систем расчетов, в связи с чем оно привлекло к себе пристальное внимание. К окончанию Олимпиады карты принимались в 1500 отделениях пятидесяти компаний розничной торговли, большинство из которых - предприятия быстрого питания и автозаправочные станции. Количество выданных карт не было обнародовано. Выдача осуществлялась тремя крупнейшими банками южной части США - Wachovia Bank, Nations Bank и First Union Bank.

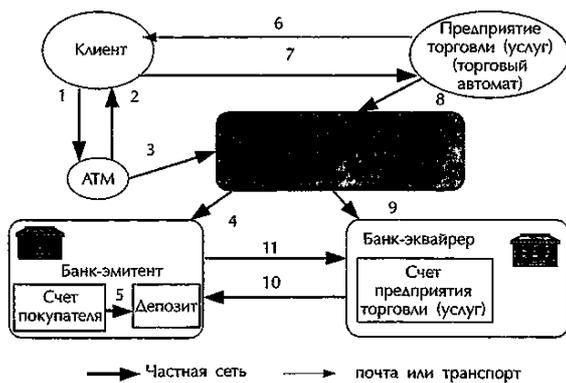


Рис. 22. Схема работы система Visa Cash<sup>1</sup>:

"Рис. 22. Схема работы система Visa Cash"\*(78)

1, 2 - клиент через банкомат (АТМ) посредством обычной банковской кредитной (дебетной) карты данной платежной системы загружает свою карту VISA Cash;

3, 4 - информация о денежных средствах (лимите), которые клиент загрузил на карту VISA Cash поступает через VISA International в банк, обслуживающий данного клиента (банк-эмитент);

5 - сумма, эквивалентная сумме загруженных средств, списывается со счета клиента в пользу банка-эмитента;

6, 7 - оплата товаров (работ, услуг): на стоимость приобретенных товаров (работ, услуг) уменьшается лимит карты;

8, 9 - данные о приобретенных товарах (работ, услуг) через VISA International поступают в банк, обслуживающий предприятие торговли (услуг) - банк-эквайер;

10, 11 - взаимозачеты осуществляются между счетом предприятия и депозитным счетом покупателя

Предлагались карты двух типов: загружаемые, реализуемые через банки, и одноразовые, реализуемые через торговые автоматы.

Для загружаемых карт, которые испытывались головным офисом Visa, был установлен верхний предел загружаемой суммы в 100 долларов. Что касается испытаний в Атланте, то здесь такой предел должны были установить банки, реализующие карты. Одноразовые карты имели номинал 5, 10, 20, 50, 100 долларов, что, очевидно, и сделало Visa Cash инструментом оплаты недорогих покупок. Карта Visa Cash может быть перезагружена путем перевода на нее денег\*(79) с личного банковского счета через сеть АТМ посредством банковской карты данной платежной системы. Следует отметить, технология расчетов отличается от Mondex, поскольку данная технология исключает использование Visa Cash для взаиморасчетов между двумя частными лицами. Система Visa Cash предполагает осуществление сделки через существующую финансовую сеть Visa, позволяющую оперировать крупными суммами. Поскольку технология Системы Visa Cash базируется на централизованной обработке каждой операции, совершаемой с использованием указанных карт, то, как уже отмечалось выше, принцип анонимности при проведении данных операций может быть нарушен. Visa International совместно с MasterCard International (далее - MasterCard), еще одной крупной компанией по выпуску банковских карт, и Europay International, компанией, распространяющей MasterCard в Европе, разработали для своих приложений на смарт-картах стандарт EMV (по первым буквам названий трех компаний). Начиная с 1997 г. производится замена существующих кредитных карт с магнитной полосой на смарт-карты и таким образом стимулируется глобальное распространение Visa Cash.

## Mondex

Предпосылки и история создания системы.

Создание системы Mondex было инициировано сотрудниками National Westminster Bank в 1990 г. Целью ее создания был выпуск в обращение нового электронного платежного средства, реализованного посредством смарт-карт, как для осуществления розничных платежей, так и для электронной коммерции, способного полностью имитировать обращение наличных денежных средств, но с некоторыми важными дополнениями:

- электронные наличные (электронные деньги) должны вести себя как обыкновенные наличные;
- электронные наличные должны позволять осуществлять дистанционные операции (по телефону или с использованием компьютерных сетей);

- все платежи и расчеты должны осуществляться одномоментно непосредственно между двумя картами Mondex\*(80);

- носитель электронных денег должен быть реализован на микропроцессоре, что предполагает обеспечение надежного хранения и безопасности при их передаче.

Первая опытная эксплуатация системы, реализующей обращение электронной стоимости Mondex, была осуществлена в National Westminster Bank в 1992 г. Годовой оборот составил около 2,7 млн. долларов, произведено более 2 млн. платежных операций и более 200 тыс. банковских операций. Таким образом, объем банковских операций с использованием карт Mondex сократился по отношению к объему банковских операций при обслуживании обычных банковских карт в 10 раз.

Первая открытая коммерческая реализация проекта Mondex была начата в городе Свиндон (Великобритания) в 1995 г. В проекте участвовали более 13 тыс. загружаемых смарт-карт Mondex, более 700 торговых предприятий. Более 25% клиентов двух банков, участвующих в проекте, приобрели карты Mondex.

Второй пилотный проект осуществлялся на территории студенческого городка Экситер, в 270 км от Лондона. В проекте участвовали 11 тыс. человек - студенты и преподаватели университета.

Сферы применения карт Mondex в университете Экситера:

- для покупки продуктов и напитков в магазинах, кафе, барах, столовых, а также в автоматах по продаже напитков и других товаров, установленных на территории университета;

- для оплаты покупок в нескольких магазинах города, которые принимают карты Mondex;

- в качестве идентификационной студенческой карты при пользовании библиотекой;

- для оплаты услуг: при ксерокопировании материалов, оплате телефонных разговоров; пользовании системой Интернет через университетские компьютеры;

- в качестве средства голосования при участии в выборах органов студенческого управления;

- в качестве ключа для входа в некоторые закрытые для общего пользования помещения университета и квартиры, где проживают студенты.

С 1996 г. начинается интенсивное внедрение системы Mondex, франшизные права по распространению этой технологии приобретены более чем 50 государствами по всему миру, среди которых Великобритания, США, Канада, Австралия, Новая Зеландия, Южная Африка, Китай, Израиль, Гонконг и др. Эквивалент максимальной суммы электронных наличных, который загружается на карту клиента, колеблется в зависимости от правил, устанавливаемых эмитентом (оригинатором) каждой валюты, от 20 до 750 долларов.

Организационная структура компании Mondex (рис. 23). Компания Mondex International была основана в июле 1996 г. В феврале 1997 г. 51% акций компании Mondex International был приобретен всемирно известной ассоциацией MasterCard International. Остальными 49% акций владеют более двадцати банков и компаний. Общая сумма активов учредителей Mondex, по оценкам некоторых экспертов, составляет 1,5 трлн. долларов.



Рис. 23. Организационная структура компании Mondex

"Рис. 23. Организационная структура компании Mondex"

Функции ассоциации Mondex International:

- системная поддержка продукта и разработка новых технологических решений;
- определение внутрисистемных правил и стандартов;
- разработка и построение внешних интерфейсов системы;
- взаимодействие с поставщиками программно-аппаратных средств;
- разработка и администрирование системы безопасности;
- разработка системы контроля рисков при обращении электронной стоимости Mondex;
- организационно-правовое обеспечение распространения продукта;
- распространение продукта путем продажи франшизных прав;
- адаптация технологических решений Mondex под национальные требования.

Схема обращения электронных денег Mondex (рис. 24). На распространение электронной стоимости Mondex, выраженной в одной из каких-либо валют, компания Mondex International продает

только одну франшизу. Это значит, что ответственным за эмиссию электронной стоимости Mondex, выраженной в этой валюте, является только одно юридическое лицо - оригинатор валюты. Оригинатор электронной стоимости Mondex, выраженной в другой валюте, может приобрести у оригинатора первой валюты необходимую сумму на условиях, определяемых двусторонним соглашением, и уже затем продавать ее своим банкам, которые, в свою очередь, в системе Mondex выполняют функции распространителей электронных денег. Потребители, являющиеся владельцами карт Mondex, загружают электронные суммы на свои карты через банкоматы (АТМ) или по телефону Mondex. Все платежи и переводы денежных средств в системе осуществляются непосредственно с карты на карту без централизованной обработки каждой операции (см. [рис. 24](#)). При продаже клиентам товаров или услуг предприятия торговли (услуг) сальдируют платежи клиентов и перечисляют их одной суммой в обслуживающий их банк, который, в свою очередь, зачисляет денежные средства в эквиваленте перечисленных электронных денег на банковский счет предприятия торговли (услуг).

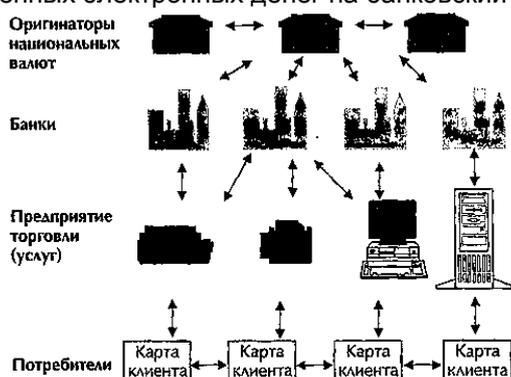


Рис. 24. Схема обращения электронной стоимости Mondex

"Рис. 24. Схема обращения электронной стоимости Mondex"

Каждый из участников расчетов, включая оригинатора, банки, предприятия торговли (услуг) и клиентов, является держателем карт соответствующего класса, максимально допустимая сумма которых и перечень операций, которые возможно совершать с использованием этих карт, определяются правилами оригинатора. Правила взаимодействия карт в зоне ответственности оригинатора каждой валюты устанавливаются управляющим органом оригинатора в соответствии с требованиями национального законодательства (рис. 25).



Рис. 25. Пример организации взаимодействия карт различных классов

"Рис. 25. Пример организации взаимодействия карт различных классов"

Принципы технологической реализации обращения электронных денег Mondex. Технологическая реализация обращения электронных денег Mondex базируется на концепции электронной наличности, описанной ранее, и преследует следующие основные цели:

- сокращение затрат на создание инфраструктуры по обслуживанию карт Mondex путем адаптации существующей сети банкоматов и торговых терминалов;
- снижение операционных затрат всех участников, связанных с осуществлением расчетов по операциям с использованием карт Mondex путем сальдирования платежей и предоставления возможности проведения платежей "карта-карта";
- предоставление клиентам возможности осуществлять различного вида платежи, денежные переводы, расчеты друг с другом и операции по банковскому счету в режиме самообслуживания с обеспечением высокой степени безопасности при хранении и передаче электронной стоимости.

Единые открытые протоколы обмена позволяют всем без исключения производителям участвовать в процессе доработки существующего торгового и банковского оборудования, а также в процессе создания новых технических средств, предоставляющих дополнительный сервис при обращении карт Mondex. Технические средства, используемые в настоящее время в процессе обращения электронной стоимости Mondex:

- индивидуальный недорогой считыватель - позволяет определить остаток средств на карте и валюту карты;

- электронный бумажник, оснащенный дисплеем и автономным питанием - позволяет просмотреть журнал платежей, остатки всех валют, показать активную валюту карты, осуществить передачу электронной стоимости с карты на карту, заблокировать/разблокировать карту, устанавливать и изменять личный код. Электронный бумажник может быть подключен к персональному компьютеру, модему, телефону. Электронный бумажник может быть использован как недорогой торговый терминал в любом пункте продажи товара или услуг. Стоимость бумажника - около 50 долларов;

- телефон Mondex - телефонный аппарат, реализующий в себе все функции электронного бумажника и, кроме того, позволяющий осуществлять денежные переводы между банковским счетом держателя и картой, т.е. покупку/продажу электронной стоимости, оплату коммунальных услуг и т.п., расчеты в электронных магазинах. Телефон Mondex также может быть использован как универсальный платежный терминал;

- торговые терминалы - принимают к оплате карты Mondex наряду с классическими картами;

- банкоматы - работают в двух режимах. Комбинированный режим позволяет осуществлять продажу электронной стоимости за наличные, а также осуществлять денежные переводы между банковским счетом держателя и картой. Безналичный режим работы банкомата позволяет реализовывать те же функции, что и телефон.

Кроме перечисленного оборудования производители различных торговых автоматов, копировального оборудования и т.п. адаптируют свое оборудование к приему платежей с карто Mondex.

Стратегические направления развития продуктов Mondex. Компания Mondex International специально разработала операционную систему MULTOS, позволяющую реализовать на одной карте несколько приложений и обеспечить защиту каждого из активизированных на карте приложений от несанкционированного доступа (рис. 26). Операционная система MULTOS обеспечивает независимость приложений, реализуемых в технологии Mondex от конкретного чипа, производимого различными фирмами-поставщиками, что позволяет исключить отрицательное влияние на развитие системы монополизма производителя.

Многофункциональная операционная система MULTOS позволяет независимым компаниям производить разработку собственных приложений, исключая неавторизованный доступ одного приложения к другому. Эта система позволит реализовать на одной карте совмещение нескольких функций, таких, как страховой полис, удостоверение личности, пропуск, доступ к платному телевидению, в Интернет, различные схемы отношений с банком (как, например, кредит, отложенный дебет и др.), т.е. области применения карт могут быть неограниченны.

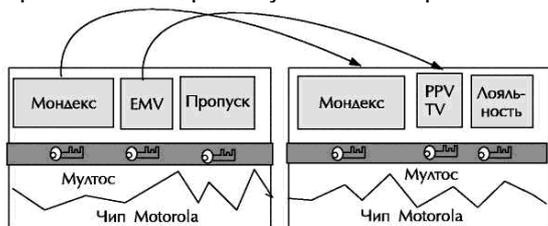


Рис. 26. Операционная система MULTOS приложения Мултос

"Рис. 26. Операционная система MULTOS приложения Мултос"

## CyberCoin

Владельцем системы CyberCoin является компания CyberCash, которая была основана в августе 1994 г. и имеет штаб-квартиру в Вирджинии. Компания CyberCash предлагает систему услуг по осуществлению платежей через сеть Интернет - the Secure Internet Payment System, которая включает следующие службы: Credit Card Service, CyberCheck и CyberCoin, служащие соответственно заменой кредитных карт, чеков и наличных денег. CyberCash приступила к оказанию услуг в сентябре 1996 г.

Система CyberCoin предназначена для осуществления мелких платежей через сеть Интернет (например, покупка книжных страниц), верхний предел которых установлен в размере 10 долларов, и предполагается, что большинство сделок будет осуществляться на сумму менее 1 доллара. В начале операции покупатель должен открыть условный счет под названием CyberCash Account и зачислить на

него электронные деньги CyberCoin в размере, равном эквиваленту денежных средств, находящихся на его банковском сберегательном счете. Электронные деньги CyberCoin имеют характеристики платежного средства, сходные с характеристиками Visa Cash. Затем покупатель загружает на свой персональный компьютер программное обеспечение для покупателей (CyberCash Consumer Wallet), активизируя тем самым CyberCoin. При покупке товаров или услуг пользователь посылает электронные деньги CyberCoin через Интернет на приложение для продавцов (CyberCash Merchant Cash Register), инсталлированное на персональном компьютере предприятия торговли (услуг). Следует отметить, что в конечном итоге расчеты между участниками сделки осуществляются в безналичном порядке, путем перевода денежных средств с банковского счета покупателя на банковский счет предприятия торговли (услуг) через банковскую систему и автоматизированные клиринговые палаты (АСН)\*(81).

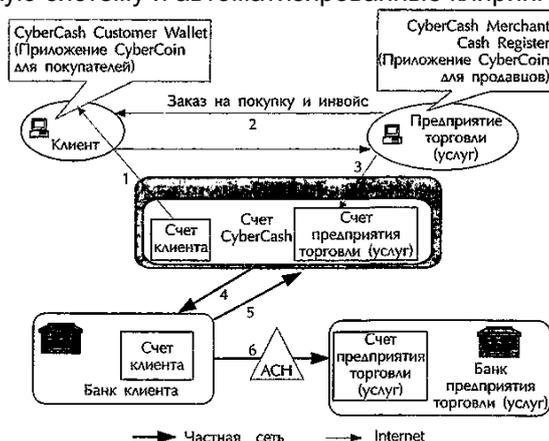


Рис. 27. Схема работы системы CyberCash<sup>1</sup>:

"Рис. 27. Схема работы системы CyberCash"<sup>2</sup>\*(82)

1 - электронные деньги CyberCoin пересылаются на персональный компьютер клиента, на котором инсталлировано специальное программное обеспечение "CyberCash Customer Wallet", предназначенное для осуществления платежей;

2 - оплата клиентом товаров (работ, услуг). Электронные деньги

CyberCoin поступают на "CyberCash MerchantCash Register" - приложение CyberCoin для предприятия торговли (услуг), которое инсталлировано на его персональном компьютере;

3 - предприятие торговли (услуг) переводит сумму оплаты в электронных деньгах на CyberCash;

4, 5 - после заключения "мини-сделок" CyberCash посылает запрос (подтверждение) на денежный перевод в банк клиента;

6 - взаиморасчеты осуществляются между банком клиента и банком предприятия торговли (услуг) через АСН

Для пользователей, хорошо знакомых с системой электронной оплаты, CyberCash уже предоставляет обслуживание по сделкам, совершаемым с использованием кредитных карт (Credit Card Service). Весной 1997 г. фирма начала оказывать услуги электронной системы чековой оплаты CyberCheck. Таким образом, компания CyberCash активно и широко внедряет услуги по осуществлению платежей через сеть Интернет.

## E-cash

Компания DigiCash, которая является владельцем системы E-cash, была основана в Нидерландах в 1989 г. В 1994 г. DigiCash объявила о создании системы E-cash, которая служит альтернативой наличным деньгам и доступна через Интернет. В октябре того же года начались испытания в районе западного побережья США. Так же как и электронные деньги Mondex, они способны циркулировать вне банковских сетей. В декабре 1995 г. банк Mark Twain Bancshares, штаб-квартира которого расположена в Миссури, принял новую систему и тут же предложил услуги, которые привлекли около 1000 клиентов и 90 магазинов розничной торговли.

По своей сути электронные деньги e-cash - это бессрочные денежные обязательства на предъявителя, эмитированные банковской или иной структурой в форме электронных (цифровых) сертификатов, которые могут быть использованы для расчетов через сеть Интернет и обеспечиваются обыкновенными денежными средствами в момент предъявления обязательства его эмитенту.

Механизм проведения операций с e-cash отображен на рис. 28. Пользователь электронных денег инсталлирует на своем персональном компьютере программное обеспечение компании DigiCash.

Затем открывает банковский счет в кредитной организации, осуществляющей эмиссию электронных денег e-cash и одновременно виртуальный счет для электронных денег (MINT). После того как пользователь зачислит на банковский счет денежные средства, он запрашивает кредитную организацию на предоставление e-cash в обмен на денежные средства, находящиеся на его банковском счете. Банк, получив соответствующий запрос, перечисляет электронные деньги на виртуальный счет пользователя (MINT). В конечном итоге электронные деньги переводятся со счета MINT на персональный компьютер пользователя, который может осуществлять с ними различные операции: платежи своему контрагенту за предоставленные товары (работы, услуги), передачу их другим пользователям, обналичивание в банке и т.д. Фактически пользователь с ними может производить любые операции.

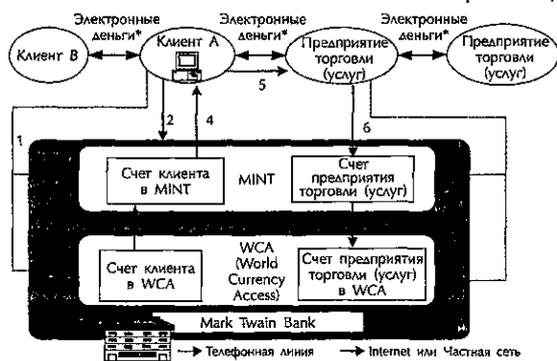


Рис. 28. Схема работы системы E-cash<sup>1</sup>:

"Рис. 28. Схема работы системы E-cash"<sup>1</sup>\*(83)

1 - открытие клиентом и предприятием торговли (услуг) банковских счетов (WCA) в Марк Твен Банке и одновременно осуществляется открытие MINT (виртуальных счетов, на которых ведется учет электронных денег);

2, 3 - клиент посылает запрос о переводе суммы электронных денег в Марк Твен Банк. Марк Твен Банк конвертирует безналичные деньги, находящиеся на банковском счете (WCA), в электронные деньги и переводит их на виртуальный счет (MINT);

4 - перевод с MINT суммы электронных денег на персональный компьютер клиента;

5 - оплата клиентом товаров (работ, услуг) посредством электронных денег;

6, 7 - полученная предприятием торговли (услуг) сумма электронных денег переводится им на свой виртуальный счет (MINT). Последующая конвертация электронных денег в безналичные и зачисление на банковский счет предприятия торговли (услуг) либо, по согласованию с Марк Твен Банк, денежные средства могут быть получены в наличной форме.

Денежной единицей системы служит кибердоллар, и в случае с Mark Twain Bancshares его номинал связан с курсом американского доллара.

Технический процесс генерации электронных денег e-cash:

- пользователь создает электронную банкноту, т.е. составляет ряд цифр и букв, представляющий собой серийный номер банкноты, и определяет ее номинал;

- пользователь подписывает созданную банкноту своей цифровой подписью, помещает ее серийный номер в "цифровой конверт" и передает банкноту в банк;

- банк определяет номинал банкноты, не имея доступа к ее серийному номеру, подписывает ее своей "слепой" цифровой подписью (закодированный номер) с целью предотвращения ее повторного использования, списывает безналичные средства с банковского счета пользователя (клиента) и передает пользователю банкноту, номинал которой равен эквиваленту списанных денежных средств;

- пользователь убирает "цифровой конверт" и получает банкноту с серийным номером, подписанную банком и готовую для проведения платежей<sup>1</sup>\*(84).

Предприятие торговли (услуг), получив от пользователя банкноту, предъявляет их банку-эмитенту, в котором проверяется ее подлинность (здесь следует отметить, что банк-эмитент не имеет информации о пользователе банкноты и соответственно не сможет определить, кто совершил покупку). Банкнота с оригинальным серийным номером принимается банком лишь один раз, все дальнейшие попытки предъявить банкноту с подобным серийным номером игнорируются банком-эмитентом. Иными словами, если электронная сумма с одним и тем же серийным номером поступает в банк более чем один раз, она отвергается. Если пользователь сразу же переправляет полученную электронную сумму в банк, ее подлинность может быть проверена.

Как следует из вышеизложенного, основное отличие DigiCash от Mondex в том, что если электронные деньги e-cash выпущены, то сумма денежного перевода не может быть разделена на более мелкие суммы, что ограничивает возможности непрерывного осуществления переводов. В связи с чем во многих случаях предприятия торговли (услуг) вынуждены переводить полученные электронные деньги на свой счет в Mark Twain Bancshares.

#### 2.4.7. Перспективы развития

Предполагается, что электронные деньги на базе сетей (network - based) станут наиболее востребованным продуктом в будущем, учитывая динамику развития этого явления и негативный опыт внедрения электронных денег на базе карт. Несмотря на поддержку международных платежных систем, "карточные" электронные деньги так и не смогли занять сколько-либо значительную долю рынка и стать самостоятельным окупаемым бизнесом, все их проекты так и остались пилотными и убыточными. Связано это было с тем, что им так и не удалось добиться принятия этих карт повсеместно, да и с важным для традиционных денег условием анонимности плательщика ничего не вышло.

Mondex - единственная технология, в полной мере обеспечивающая принцип анонимности, - всегда подвергалась критике именно за это. От анонимности проводили вектор к несанкционированной эмиссии, а оттуда - к экономической и социальной опасности технологии. На самом же деле и банки, и государственные структуры, поддерживающие проекты внедрения электронных денег, по разным причинам всегда сами были заинтересованы в полном контроле над транзакциями. Для банков сведения о клиентах были и остаются важнейшим инструментом CRM, государство же не приветствует анонимность, заботясь о собственной безопасности.

Столь же плохо обстояло дело и с повсеместностью. Банки вынуждены заставлять клиентов и торговцев платить за право пользоваться предоставляемой технологией - в противном случае затраты на ее внедрение не окупаются, особенно когда речь идет об очень небольших суммах транзакций. При этом банки - единственные участники круговорота денег, реально представляющие себе, сколько стоит обработка наличных. Для их клиентов наличные вообще бесплатны, для торговцев же их стоимость занижена. Объяснять, во что обходится государству и банкам наличный оборот, бессмысленно: никого кроме государства и банков это не волнует, зато, когда тебя заставляют платить за карточку или лишний терминал - стоит задуматься\*(85).

В процессе описания электронных денег и их преимуществ можно заметить, что банки непосредственно не имеют отношения к этой услуге, обеспечивая конечную точку ввода-вывода денежных средств в системы, и практически не являются значимыми игроками на этом рынке. Существует мнение, что банки проспали технологическую революцию, а международные платежные системы слишком увлеклись проблемами EMV-миграции\*(86), не уделив достаточно времени и средств проработке этих проектов, что подтверждается и предложенными ими слабыми, неконкурентоспособными продуктами, не получившими сколько-нибудь широкого распространения, в то время как существуют и успешно развиваются всевозможные Webmoney, PayPal, iKobo, RuPay и прочие. Также есть мнение, что эмиссия электронных денег - это не банковский бизнес, а прерогатива нефинансовых организаций, уже сейчас работающих и довольно успешно на рынке мелких платежей, интернет-коммерции и P2P (peer-to-peer) расчетов.

Может возникнуть справедливый вопрос: какое же отношения электронные деньги имеют к теме книги "Розничный бизнес в банке", если это не банковский бизнес? Можно не согласиться с тем, что эмиссия и обеспечение расчетов электронными деньгами - это не банковский бизнес и не бизнес международных платежных систем. Считается, что через несколько лет основными игроками рынка электронных денег станут банки и международные платежные системы. Чтобы доказать это утверждение, обратимся к карточной истории, так как карты все же наиболее близкий розничный продукт к электронным деньгам.

Сама идея кредитной карточки была выдвинута в книге Эдуарда Беллами "Глядя назад" в 1880 г. Первой известной нам кредитной картой стала выпущенная в 1914 г. карта фирмы General Petroleum Corporation of California, предназначенная для оплаты нефтепродуктов. Прародительницами современных карточек были карточки отелей, сетей магазинов и газовых компаний, они начали этот бизнес еще в начале прошлого века. Эти карты использовались для учета покупок постоянных клиентов и являлись продолжением торговли в рассрочку. В 1930-х гг. с ростом автомобильной индустрии (заправочные станции), развития авиакомпаний и торговых фирм для наиболее солидных клиентов компании стали предлагать отсрочку платежа на 30 дней, то, что сегодня называется grace-периодом и без чего сложно представить современную кредитную карту. В 1949 г. с появлением карты Diners Club началась эра универсальных кредитных карт, но Diners Club тоже была не банковская компания. И только 1 октября 1958 г. была выпущена первая карта American Express, примерно в это же время первый и второй банки Соединенных Штатов Америки - Bank of America и Chase Manhattan Bank - приступили к операциям с кредитными карточками. Получается, что с начала выпусков первых кредитных карт в 1914 г., которые были коммерчески очень успешными, иначе не развивался бы этот бизнес до выпуска первых карт банковскими структурами в 1958 г., прошло 44 года! Зато теперь, кто вспомнит первых эмитентов кредитных карт, кроме нас с вами, при этом такие межбанковские ассоциации, как Visa International и MasterCard International, стали транснациональными корпорациями, ведущими бизнес во всех точках мира. Банки-участники этих систем эмитируют миллионы карт, и есть уже карточные банки, для которых карточный бизнес стал основным источником доходов. А

небанковская компания Diners Club, выпустившая первую универсальную карту, ушла в узкую нишу привилегированных продуктов. Более того, в марте 2004 г. было подписано стратегическое соглашение между Diners Club North America и MasterCard о приеме карт Diners Club в сети MasterCard. Карты, эмитируемые в Северной Америке, имеют логотип и голограмму MasterCard на лицевой стороне и 16-значный номер, начинающийся с цифры 5.

Можно обратиться не к такой давней истории и рассмотреть популярный банковский продукт Gift-карты (подарочная карта), которые предлагают уже практически все карточные платежные системы и пользующиеся заслуженной популярностью у зарубежных потребителей. В России они пока не столь популярны, но возможно это было связано с недостаточно гибким законодательством, регулирующим эмиссию этих карт, и выход в свет Положения Банка России от 24 декабря 2004 г. N 266-П "Об эмиссии банковских карт и об операциях, совершаемых с использованием платежных карт" (зарегистрировано Министерством юстиции Российской Федерации 25 марта 2005 г. N 6431) исправит эту ситуацию.

Первая подарочная карта была выпущена сетью дорогих универмагов Neiman Marcus еще в 1994 г., карточная программа имела значительный успех, и универмаг даже отказался от подарочных сертификатов, используемых ранее. Подарочные карты торговых и сервисных предприятий развивались еще долгое время как небанковские, хотя уже сразу было видно, что это перспективный продукт. Первая банковская подарочная карта была выпущена только в 2002 г. банком National City Corp - это была карта Visa с фиксированным номиналом, которую нельзя было пополнить после использования. В настоящее время уже разработано огромное количество разнообразных продуктов на базе этих карт, включающих пополняемые карты, карты с индивидуальным дизайном, когда клиент может поместить любое изображение на лицевой стороне карты. Карты выпускаются с поздравительными надписями и отправляются по указанному покупателем адресу, т.е. выполняют дополнительную функцию открытки, такие карты можно купить на интернет-сайтах банков-эмитентов и пополнить теми же электронными деньгами. В этом случае с момента появления удачной бизнес-идеи до ее использования банками прошло 8 лет.

Все эти примеры, не связанные с темой электронных денег, были приведены для того, чтобы стала понятна суть банков, достаточно инертных и консервативных в отношении определения учреждений. Банки стараются не рисковать лишним раз, ввязываясь в новое дело, так как несут ответственность за хранимые в них деньги клиентов. При этом, когда уже точно просчитано и понятно, что эта бизнес-идея принесет реальную прибыль, банки используют весь свой потенциал и финансовые возможности для захвата рынка и распространения нового продукта.

Точкой отсчета систем электронных денег на базе сетей можно взять 1994 г., когда голландским ученым-криптографом Дэвидом Чоумом была организована первая система электронных денег Digicash, революционная для своего времени, обеспечивающая анонимность платежей для покупателя и безопасность для продавцов, а также возможность микроплатежей. Хотя надо отметить, что этот проект не получил должного развития, как и многие другие революционные для своего времени идеи, и Дэвид Чоум вынужден был продать свои патенты на цифровую наличность. С одной стороны, прошло достаточно времени, целых 11 лет, кажется, что банкам наконец пора увидеть и оценить этот рынок. С другой стороны, надо помнить о неудачных проектах цифровой наличности на базе карт, на которых "обожглись" и международные платежные системы в том числе, и совсем не стоит сбрасывать со счетов затянувшуюся EMV-миграцию, отнимающую человеческие и временные ресурсы у участников рынка. Тем более, что карточные специалисты, как наиболее близкие по профилю к электронным деньгам, сейчас наиболее заняты миграцией и у банков нет других кадров для анализа и развития проекта. На этом фоне и происходит развитие электронных денег небанковскими организациями, но, по нашим прогнозам, возможно уже следующее десятилетие пройдет под эгидой активного развития интернет-денег под патронажем международных платежных систем и банков. У этих структур есть главное преимущество: действующая клиентская база, финансовые возможности, несоизмеримые с сегодняшними игроками, и опыт финансовой деятельности. А деньги, пусть даже и электронные, - это деньги, хлеб и работа банков. Пока же банки присматриваются и уже начинают интересоваться этим рынком, предоставляя шлюзы в традиционные финансовые системы новым игрокам, чтобы изучить, а потом скорее всего поглотить их. История повторяется.

#### **2.4.8. Интернет-супермаркет финансовых услуг**

В последние годы наиболее заметный рост банковской отрасли происходит в сфере предоставления розничных банковских и финансовых услуг. Динамичное развитие розничного бизнеса банков в том числе связано с формированием в обществе среднего класса. Эта прослойка населения наращивает размер потребления товаров и услуг, в том числе за счет получения розничных кредитных услуг от банков: потребительское и ипотечное кредитование, кредитные карты и карты с разрешенным овердрафтом. Кроме кредитных, популярностью пользуются услуги по размещению средств населением, направленные на средне- и краткосрочное накопление, страховые услуги, денежные переводы и другие розничные услуги.

Банки в большинстве случаев уже освоили и используют традиционные каналы продажи своих услуг через сети отделений, представителей в торгово-сервисных предприятиях, также активно внедряются офисы самообслуживания на базе многофункциональных банкоматов и информационных киосков. По мере увеличения конкуренции кредитные организации уже вынуждены искать новые каналы продаж и взаимодействия с клиентами для привлечения новых и удержания старых. На наш взгляд, наиболее интересной и перспективной средой продвижения банковских услуг является Интернет. Рассмотрим предполагаемую аудиторию финансовых организаций в Интернете. Население России составляет 143 млн. человек, из которых 10 млн. регулярно используют Интернет, к 2006 г. число пользователей Интернета возрастет до 25-30 млн. человек\*(87). Пользователи Интернета являются в своем большинстве активной частью населения и интересной для организаций, предоставляющих финансовые услуги, целевой аудиторией. Данная аудитория пользователей Интернета является наиболее активной частью населения, которая использует современные банковские услуги, имеет высокий уровень потребительских трат и среднесрочных накоплений, т.е. является частью описанного выше среднего класса. В [табл. 30](#) представлен усредненный портрет российского пользователя Интернет.

**Таблица 30**

**Портрет российского пользователя Интернет\*, %**

В возрасте от 21 до 54 лет	77
Имеют высшее образование	56
Имеют постоянный доход	70
Имеют автомобиль	49
Пользуются мобильным телефоном	86
Проводят отпуск за рубежом	47

\* По данным MASMI, The Online Monitor, апрель 2004 г.

Следует отметить, что в большинстве случаев банки имеют только информационные сайты, хотя некоторая часть банков уже сейчас стараются вывести отдельные клиентские контакты в Интернет, используя собственные Web-сайты. Проекты хорошо проработаны с технической и организационной сторон, но их основным недостатком является узость охваченной аудитории. Самые популярные сайты банков не могут соперничать по рейтингу посещаемости с новостными, финансовыми, развлекательными порталами и прочими развитыми интернет-площадками. Например, российский портал Яндекс в день посещают более 2 млн. человек. Аудиторией банковских сайтов являются действующие клиенты банков и небольшая часть случайных посетителей, которые, возможно, воспользуются банковскими услугами, хотя их число слишком мало для окупаемости бизнес-проекта. Предоставление услуг на Web-сайтах банков является скорее дополнительной услугой действующим клиентам, направленной на частичную разгрузку офф-лайновой инфраструктуры банка (отделения, операционные кассы), а также поддержание имиджа банка как современной и технологичной кредитной организации.

Учитывая все перечисленные выше факторы, появилось перспективное направление - симбиоз развитого портала и интернет-представительства банка, называемый нами "Интернет-супермаркет финансовых услуг".

Интернет-супермаркет финансовых услуг - развитый интернет-портал, имеющий каталог предложений значительного количества финансовых организаций, механизмом сравнения продуктов по заданным критериям, самостоятельным оформлением заявки от потенциального клиента на покупку финансового продукта и процедурой регистрации произведенных продаж.

Важным моментом является множественность предложений финансовых продуктов разными поставщиками, чтобы супермаркет не превратился в корпоративный интернет-магазин одной финансовой организации. Также необходима высокая посещаемость ресурса пользователями Интернета, т.е. количество посетителей должно измеряться тысячами в день, иначе эффективность работы такого проекта будет не выше, чем от сайта банка.

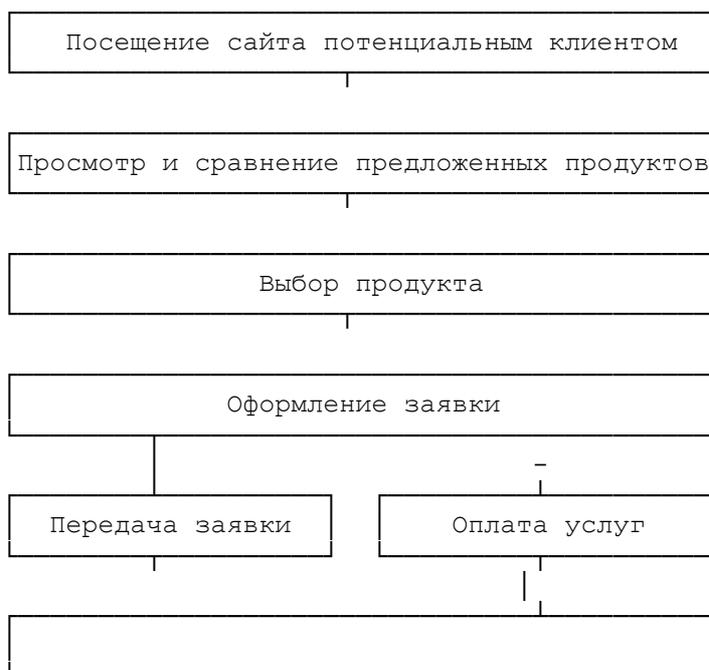


Рис. 29. Схема функционирования интернет-супермаркета финансовых услуг

Организационно процесс оформления продажи финансовой услуги состоит из 7 этапов (рис. 29).

1. Посещение сайта потенциальным клиентом.

На данном этапе необходимо заинтересовать потенциального клиента предлагаемыми продуктами, чтобы он не ушел с этого сайта. При входе на сайт должны присутствовать наиболее выгодные для клиента предложения, всевозможные специальные акции, призы и бонусы, а также приглашение посмотреть и сравнить предложения поставщиков финансовых услуг.

2. Просмотр и сравнение предложенных продуктов. Навигация просмотра и сравнения продуктов должна быть максимально упрощена и понятна, обязательна реализация подсчетов доходов-расходов с помощью он-лайн калькулятора. Несмотря на различия в партнерских условиях между интернет-супермаркетом и организациями - поставщиками финансовых продуктов, информация, доводимая до потенциального клиента, должна быть беспристрастной.

3. Выбор продукта.

Выбор продукта должен осуществляться просто и с той же страницы, где осуществлялся его просмотр и сравнение. Анализируя выбранный продукт, желательно предложить дополнительные продукты, возможно интересующие этого клиента или дополняющие текущую покупку (например, страховка путешественника, покупателю платежной карты). Если предложение будет содержать снижение цены на выбранный продукт при заказе дополнительного, то высока вероятность приобретения дополнительного продукта.

4. Оформление заявки.

Клиенту предлагаются для заполнения стандартная форма регистрации и набор дополнительных граф для оформления выбранного продукта. При последующем посещении этого ресурса пользователю достаточно будет заполнить только дополнительные графы заявки на конкретный продукт, остальные данные клиента уже будут храниться в системе.

5. Подтверждение заказа услуги.

Заявитель должен подтвердить заказ выбранного продукта для отсеивания клиентов, не имеющих реальной потребности в продукте, и соответственно уменьшения трудозатрат сотрудников интернет-супермаркета и (или) финансовой организации на обработку "ложных" заявлений. В зависимости от вида продукта подтверждение может производиться путем отправки клиенту сообщения на электронную почту с кодом подтверждения, звонка оператора или даже посещения заявителя представителями интернет-супермаркета.

6. Отправка заявления в финансовую организацию.

Данный этап в зависимости от выбранных условий сотрудничества и вида финансового продукта может быть как просто отправкой первичного заявления клиента (дальнейшее оформление производится без интернет-супермаркета), так и проведением предварительных консультаций представителями интернет-супермаркета, совместным сбором необходимого пакета документов, представлением в финансовую организацию этого пакета и передачей финансового продукта клиенту через интернет-супермаркет. Между этими вариантами огромное множество разнообразных вариаций.

## 7. Оплата услуг интернет-супермаркета.

Процедура оплаты товаров интернет-супермаркета финансовых услуг зависит от вида проданного продукта, условий сотрудничества и других условий, однако выделяются два общих метода:

### 1) зависимость от продаж:

- оплата за каждое заявление, каждое подтвержденное заявление - фиксированная сумма за единицу (обычная практика);
- оплата за фактическую продажу услуги финансовой компанией - фиксированная сумма за единицу (выплачивается после оплаты клиентом услуг компании);
- процент от полученного дохода за привлеченных клиентов;

### 2) фиксированная оплата за размещение:

- выплачивается за включение продукта в каталог;
- реклама на сайте (размещение рекламных материалов на сайте вне каталога).

Примером зарубежной практики реализации описанного нами выше проекта является сайт [www.moneysupermarket.com](http://www.moneysupermarket.com), запущенный в декабре 1999 г. в Великобритании компанией Financial Group Limited. На сайте собраны предложения ведущих кредитных, страховых организаций, а также нефинансовых компаний, предоставляющих автомобили в аренду и осуществляющих продажу авиабилетов и путевок. Посещаемость ресурса, использующего его сервисы, составляет десятки тысяч человек в день, что превышает целевую аудиторию любого корпоративного банковского ресурса.

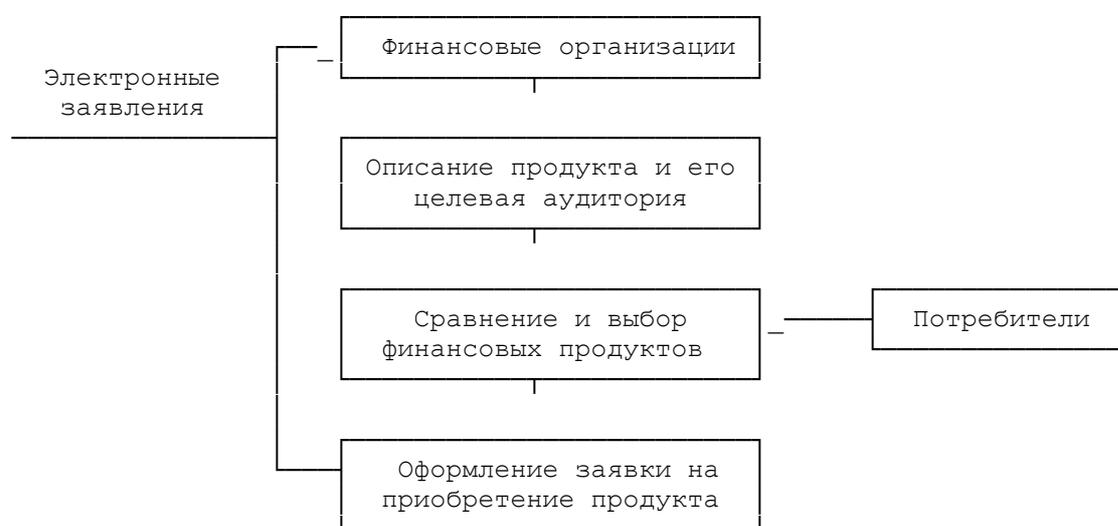


Рис. 30. Схема работы портала Money+

В России полноценного интернет-супермаркета финансовых услуг пока не существует. В лучшем случае на сайтах собраны ссылки на страницы банков, предоставляющих он-лайн оформление заявки на получение платежной карты. Примером могут выступать ресурсы [www.credcard.ru](http://www.credcard.ru) или [www.wfin.ru](http://www.wfin.ru). В ближайшее время компания IMS Financial, входящая в маркетинговое агентство IMS Group, готовится запустить, а на момент публикации этой книги может уже запустила проект интернет-супермаркета финансовых услуг Money+. Компания IMS Group владеет ресурсами: Prize.ru, CityOut, Fantasy Football, с ежедневной посещаемостью более 500 000 человек. С помощью интернет-супермаркета финансовых услуг Money+ предполагается продвигать следующие банковские и страховые услуги: страховые полисы, дебетовые карты, кредитные карты, сберегательные счета, потребительское кредитование, расчетные счета, автокредитование и продажу страховых полисов. Структура предполагаемой работы портала приведена на [рис. 30](#).

## Приложения

### Операционные порядки

#### Приложение 1. Порядок совершения операций с банковскими картами в учреждениях АКБ "Первый карточный банк"

#### Термины и определения

Специальные термины, употребляющиеся в тексте настоящего Порядка, следует понимать и трактовать согласно определениям, данным в Положении Центрального банка Российской Федерации от 24 декабря 2004 г. N 266-П "Об эмиссии банковских карт и об операциях, совершаемых с использованием платежных карт".

Дополнительно используются следующие термины.

**Банк** - Акционерный коммерческий банк "Первый карточный банк" (открытое акционерное общество).

**Лицевой счет** - счет, открытый банком клиенту, в записях по которому учитываются операции, совершенные с использованием банковской карты.

**ПИН** - персональный идентификационный номер, выдаваемый банком держателю для его идентификации при использовании карты в банкомате либо ПОС-терминале, снабженном специальным устройством для ввода ПИНа.

**Платежная система** - совокупность эмитентов, эквайеров, расчетных агентов и процессинговых центров, связанных едиными правилами расчетов и информационного обмена по операциям с использованием банковских карт с тем или иным логотипом (сервисным знаком).

Транзакция - финансовая операция, в которой банковская карта или ее данные были использованы при оплате товаров/услуг или для получения наличных средств.

**Овердрафт** - дебетовый остаток (перерасход) по ЛС/ЛСК, неразрешенный банком, но возникший в результате особенностей обслуживания БК.

**Учреждения банка** - ГлавОперу, дополнительные офисы и филиалы АКБ "Первый карточный банк".

#### Список сокращений, принятых в Порядке

**МНС** - Министерство по налогам и сборам Российской Федерации.

**БК** - банковская карта.

**ЛС** - лицевой счет физического лица для расчетов с использованием банковской карты (ведется в программном комплексе "Операции с картами").

**ЛСК** - лицевой счет юридического лица для расчетов с использованием корпоративной банковской карты (ведется в программном комплексе "Операции с картами" и в системе оперднв банка).

**ПВН** - пункт выдачи наличных.

**ПК** - программный комплекс.

**РФ** - Российская Федерация.

**УА** - управление автоматизации.

СБ - служба безопасности.

**БО** - бэк-офис.

**ЦА** - центр авторизации.

ЦБ - Центральный банк Российской Федерации.

**КЦ** - карточный центр банка.

**ПЦ** - процессинговый центр.

#### Раздел 1. Общие положения

Настоящий документ устанавливает порядок эмиссии банковских карт платежных систем MasterCard International, VISA International и Diners Club International в банке, а также порядок взаимодействия учреждений банка и КЦ по оформлению и обслуживанию БК, открытию и ведению соответствующих ЛС/ЛСК.

## **1.1. Подразделения, участвующие и отвечающие за выполнение операций**

Учреждения банка ведут привлечение и непосредственное обслуживание клиентов и отвечают за:

- 1) консультирование клиента;
- 2) правильное и полное оформление пакета документов для приобретения БК;
- 3) осуществление первичного контроля клиента и представленных документов по вопросам экономической безопасности;
- 4) выдачу изготовленных БК и ПИН-конвертов клиенту или его представителю;
- 5) оформление документов и выполнение операций внесения наличных и перечисления безналичных денежных средств на ЛС/ЛСК;
- 6) выдачу клиенту или его представителю выписки с ЛС/ЛСК;
- 7) уведомление клиента о возникшей задолженности по ЛС/ЛСК (овердрафт) и ее урегулирование;
- 8) доставку пакетов документов на оформление БК в КЦ.

КЦ поддерживает ведение операций в масштабе банка и отвечает за:

развитие и совершенствование технологии проведения операций;  
методологию проведения операций, внесение дополнений и изменений в настоящий Порядок;  
координацию действий служб банка по обеспечению бесперебойного выпуска карт и расчетов по операциям;

организацию и координацию работы банка в платежных системах, в частности, с расчетными агентами и процессинговыми центрами;

технологическое обеспечение ведения операций (развитие и работоспособность используемого программного обеспечения);

поддержку и обеспечение технологических циклов по выпуску карт, авторизации, процессингу текущих операций:

- персонализацию и работоспособность БК;
- предоставление учреждениям банка информации по операциям, совершенным с использованием БК (ведение централизованной базы по счетам и операциям);
- авторизацию и процессирование операций, совершаемых с использованием БК;
- блокирование (с занесением при необходимости в стоп-лист при утере/краже) БК по заявлению держателя, а также в случае возникновения овердрафта на ЛС/ЛСК;

обеспечение расчетов и бухгалтерского учета по операциям с БК:

- открытие, ведение, выверку и закрытие ЛС/ЛСК, ссудных счетов и всех прочих счетов, необходимых для обслуживания карт;

- предоставление в БО информации для учета операций;

урегулирование претензий клиентов по операциям с БК;

организацию работ и координацию действий должностных лиц банка по обеспечению экономической безопасности выпуска карт; оценку и контроль за рисками, связанными с выпуском карт;

первичный анализ и подготовку информации для целей валютного контроля;

подготовку, оформление и сдачу в ГУ ЦБ по г. Москве отчетности по форме 250 и 255, а также подготовку данных для составления прочей отчетности банка, касающейся или включающей в себя операции с картами;

формирование и представление на утверждение тарифов банка по операциям с БК.

При совершении операций с использованием платежной карты уполномоченные сотрудники банка производят идентификацию держателей в соответствии с пунктом 1 статьи 7 Федерального закона "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2001, N 33 (часть I), ст. 3418; 2002, N 44, ст. 4296) в порядке, установленном Положением Банка России от 19 августа 2004 г. N 262-П "Об идентификации кредитными организациями клиентов и выгодоприобретателей в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма", зарегистрированным Министерством юстиции Российской Федерации 6 сентября 2004 г. N 6005 (Вестник Банка России. 2004. N 54 (10 сентября)).

## **1.2. Основные положения**

Все карты, выпускаемые банком, имеют признаки принадлежности банку, логотипы платежных систем, а также предусмотренные правилами платежных систем защитные признаки (голограммы и т.п.). При осуществлении совместных карточных проектов с бизнес-партнерами банка допускается нанесение на БК логотипа бизнес-партнера.

БК эмитируются банком и принимаются к обслуживанию в рамках правил платежных систем

MasterCard Int., VISA Int. и Diners Club Int.

БК предназначена для доступа к ЛС/ЛСК, открытому банком клиенту, и позволяет оплачивать товары или услуги, а также получать наличные денежные средства в пределах остатка на ЛС/ЛСК.

Клиент вправе:

- пополнять ЛС/ЛСК безналичным путем с соблюдением валютного законодательства (физическое/юридическое лицо);
- пополнять ЛС наличными денежными средствами через операционные кассы банка (физическое лицо).

Внесение (перечисление) денежных средств производится в валюте ведения лицевого счета. Конверсионные операции осуществляются согласно действующим нормативным документам банка, регулирующим данные операции.

Банк перечисляет безналичные денежные средства на основании поручения юридического лица с расчетного счета на ЛСК без ограничений. ЛСК ведется в рублях РФ и пополнению наличными денежными средствами не подлежит.

Списание средств с ЛС/ЛСК производится на основании:

- информации о транзакциях, выставленных в оплату товаров или услуг, а также об операциях получения наличных денежных средств с использованием БК;
- комиссий в соответствии с тарифами банка;
- закрытия клиентом ЛС/ЛСК.

При передаче в КЦ документов по совершенным в учреждениях банка пополнениям по БК платежной системы MasterCard Int. и VISA Int. до 15-00 текущего операционного дня, КЦ производит увеличение лимита в Пи в тот же день до 19-00. По документам, полученным после 15-00, КЦ производит увеличение лимита на следующий день до 13-00.

При передаче в КЦ документов по совершенным в учреждениях банка пополнениям по БК платежной системы Diners Club Int. до 12-00 текущего операционного дня КЦ производит увеличение лимита в ПЦ в тот же день до 19-00. По документам, полученным после 12-00, КЦ производит увеличение лимита на следующий день до 19-00.

## **Раздел 2. Порядок оформления банковской карты**

Банк эмитирует карты следующих видов:

основные личные карты:

- физическим лицам - резидентам и нерезидентам РФ, достигшим 18 лет;
- лицам, достигшим 14-летнего возраста, выдаются только карты Cirrus/Maestro;

дополнительные карты:

- лицам, достигшим 14-летнего возраста, по заявлению держателя основной карты;
  - лицам, достигшим 10-летнего возраста, при условии, что основным держателем выступает родитель (усыновитель, опекун);
- корпоративные карты:

- юридическим лицам-резидентам РФ.

К корпоративным БК дополнительные БК не выпускаются. Несколько корпоративных карт, выпущенных для юридического лица, могут быть привязаны к одному или различным ЛСК.

Система управления рисками при выпуске БК представляет собой следующее:

- БК (кроме Cirrus/Maestro) не выдаются физическим лицам - нерезидентам, а также резидентам, не зарегистрированным постоянно на территории, обслуживаемой учреждением банка (для ГО и дополнительных офисов Москвы и Московской области - обязательна регистрация в Москве или Московской области, для филиалов - обязательна регистрация на территории обслуживания филиала). Исключение составляют клиенты, имеющие поручителей из числа членов правления и управляющих филиалов или дополнительных офисов. Поручительство дается в форме надписи "Поручаюсь" и подписи на заявлении клиента;

- не допускаются прием и передача документов на оформление карточки через любых лиц без личного контакта с клиентом ответственного лица учреждения банка и проверки документа, удостоверяющего личность;

- не допускается оформление БК (кроме Cirrus/Maestro), не имеющих постоянной работы, формально не имеющих трудовых отношений с какой-либо организацией или по каким-либо причинам не желающим указывать место работы. Исключение составляют клиенты, имеющие поручителей из числа членов правления, либо управляющих филиалами и дополнительными офисами;

- БК не оформляются клиентам, физическим и юридическим лицам, представляющим поддельные/недействительные документы или неверные сведения о себе.

Перед оформлением документов на выпуск БК клиент должен быть ознакомлен с тарифом банка, правилами пользования БК (приложение 1 или 2), с текстом заявления на получение БК (приложение 3) либо с текстом заявления на получение дополнительной БК (приложение 4) (в случае

получения дополнительной БК). Юридическое лицо должно ознакомиться также с текстом договора на открытие и обслуживание счета для расчетов с использованием корпоративной карты (приложение 5).

Тариф на приобретение и использование банковских карт устанавливается правлением банка. Информация об установленном тарифе и правилах пользования БК (приложение 1 или 2) должна размещаться в открытом информационном пространстве в учреждении банка, предоставляющих услуги по выдаче и обслуживанию БК.

Юридические лица - резиденты могут осуществлять безналичные операции на предприятиях торговли/услуг, а также операции получения наличных денежных средств с использованием корпоративных БК в случаях, предусмотренных Положением Банка России от 24 декабря 2004 г. N 266-П.

Банк открывает юридическому лицу ЛСК на основании договора на открытие и обслуживание счета для расчетов с использованием корпоративной карты (приложение 5). Все держатели корпоративных БК, выпущенных банком на основании указанного договора и заявления на получение БК (приложение 3), имеют одинаковый доступ к указанному ЛСК. По желанию клиента на каждую корпоративную карту может быть установлен индивидуальный лимит расходования денежных средств в пределах остатка на ЛСК.

Одновременно с подачей заявления на оформление БК клиент должен внести средства в сумме первоначального взноса (если предусмотрено тарифами) и комиссии банка за оформление и годовое обслуживание БК согласно тарифу банка.

### ***2.1. Пакет документов, необходимый для оформления банковской карты***

В пакет документов для оформления БК для физического лица входит:

- заявление на получение БК (приложение 3), карточка образцов подписей физического лица (приложение 13), заявление на получение дополнительной БК (приложение 4) (в случае оформления дополнительной БК). В заявлении клиент указывает необходимые банку сведения и заявляет о своем согласии с правилами пользования БК (приложение 1 или 2) и тарифом банка;

- копия документа, удостоверяющего личность (приложение 6). Копированию подлежат все страницы документа, где должна быть информация о клиенте;

- банковские документы (приходные ордера, мемориальные ордера), оформленные на сумму пополнения ЛС и на сумму комиссии за годовое обслуживание БК.

В пакет документов для оформления БК для юридического лица (корпоративная карта) входит:

- 2 экземпляра договора на открытие и обслуживание счета для расчетов с использованием корпоративной карты (приложение 5), подписанных руководителем юридического лица и скрепленных ее печатью;

- заявление на открытие ЛСК;

- заявление на получение БК (приложение 3) в одном экземпляре, оформленное на каждого держателя. В заявлении держатель заявляет о своем согласии с правилами пользования БК (приложение 1);

- копия документа, удостоверяющего личность (приложение 6), на каждого держателя;

- нотариально заверенная копия устава (если расчетный счет юридического лица не открыт в учреждении банка);

- нотариально заверенная копия учредительного договора (если расчетный счет юридического лица не открыт в банке);

- нотариально заверенная копия постоянного свидетельства о регистрации юридического лица (если расчетный счет юридического лица не открыт в банке);

- 2 экземпляра банковской карточки с образцами подписей лиц, имеющих право распоряжаться счетом (руководитель и главный бухгалтер), и оттиском печати (если расчетный счет не открыт в банке);

- нотариально заверенная копия свидетельства о постановке юридического лица на учет в налоговом органе (если расчетный счет юридического лица не открыт в банке);

- справка из Госкомстата о постановке на учет - копия, заверенная нотариально либо печатью юридического лица (если расчетный счет юридического лица не открыт в банке);

- копия приказа о назначении на должность главного бухгалтера;

- список сотрудников, на имя которых открываются БК;

- справка из Фонда социального страхования.

### ***2.2. Порядок действий сотрудника учреждения банка при приеме документов***

Для оформления БК физическим лицам сотрудник учреждения банка, ответственный за работу с БК:

1) проверяет самоличность клиента (сличает внешний вид клиента с фотографией в документе, удостоверяющем личность);

2) проверяет подлинность документа, удостоверяющего личность клиента, основываясь на рекомендациях, изложенных в приложении 10. В случае обнаружения признаков подделки в удостоверяющем личность документе отказывает клиенту в оформлении БК;

3) снимает копию со страниц документа, удостоверяющего личность, согласно приложению 6. Заверяет каждую страницу копии надписью "Копия верна", ставит дату и подпись;

4) проверяет правильность и полноту заполнения заявления. В случае несоответствия подписей в заявлении на оформление карты и в документе, удостоверяющем личность, просит клиента подписаться еще раз или отказывает в оформлении БК.

В случае если заявление принимается московским или подмосковным дополнительным офисом банка пересылает пакет документов в КЦ. При срочном оформлении БК допускается передача пакета документов электронными средствами связи (факс или электронная почта), но с обязательным предоставлением оригиналов всех документов на следующий день при получении БК.

В случае если заявление принимается филиалом банка:

- передает пакет документов в подразделение или сотруднику, отвечающему за экономическую безопасность, для согласования. Для филиалов, не имеющих собственного подразделения или сотрудника, отвечающего за экономическую безопасность, карты выпускаются либо под поручительство управляющего, либо после проверки (в порядке исключения) получателя карты службами головной конторы банка (кроме карт Cirrus/Maestro);

- обеспечивает перечисление денежных средств в головной офис для открытия БК;

- передает средствами связи (факс, электронная почта) заявление в КЦ для начала процедуры оформления БК.

Для оформления БК клиентам - юридическим лицам сотрудник учреждения банка, ответственный за работу с БК:

- проверяет наличие всех документов на оформление БК, а также правильность заполнения заявления на получение БК (приложение 3);

- после проверки оформления документов на оформление БК проставляет отметку о приеме документов в соответствующей графе заявления;

- оформляет и подписывает у руководителя учреждения банка перечень принятых документов, в котором указывает номер учреждения банка и свои ФИО;

- направляет пакет документов в КЦ;

- после получения из КЦ сообщения об открытии счета налогоплательщику сотрудник учреждения банка информирует юридическое лицо об открытии ЛСК.

В случае если заявление принимается филиалом банка, сотрудник филиала дополнительно:

- передает пакет документов в службу безопасности филиала для согласования;

- оформляет перечисление денежных средств в головной офис для открытия БК;

- передает средствами электронной связи (факс, электронная почта) заявление в КЦ для начала процедуры оформления БК.

В рамках одного договора на открытие и обслуживание счета для расчетов с использованием корпоративной карты (приложение 5) юридическое лицо может открыть любое количество БК для своих сотрудников. При этом все выпущенные БК могут быть "привязаны" к общему расходному лимиту, равному остатку средств на ЛСК. На каждую новую БК необходимо предоставить в обслуживающее учреждение банка заявление на получение БК (приложение 3), заверенное подписью руководителя и печатью юридического лица с указанием номера ранее открытого ЛСК. Заявление передается в КЦ.

Необходимо фиксировать информацию о факте приема заявлений на оформление БК, равно как и о факте передачи заявлений в КЦ в журнале. Такие записи ведутся в журнале сотрудником учреждения банка, ответственным за работу с БК.

Сотрудник учреждения банка должен сообщить клиенту рекомендации по заполнению заявления на получение карты, а именно:

- желательно, чтобы латинское написание имени и фамилии в графе "Имя и фамилия латинскими буквами" соответствовало данным заграничного паспорта (при его наличии и при совпадении именных данных клиента в заграничном паспорте с данными во внутреннем документе, удостоверяющем личность);

- в случае обращения держателя в службу помощи ПЦ или КЦ по телефону для получения информации об остатке средств на карте, а также для блокировки карты в случае утраты и т.п., для идентификации держателя карты требуется сообщение контрольной информации, которую клиент должен указать в заявлении на получение карты. В качестве контрольной информации клиент может написать любую буквенно-цифровую последовательность. Держатель вправе изменить контрольную информацию, заполнив заявление в свободной форме на имя руководителя карточного центра с указанием старой и новой контрольной информации.

### **2.3. Поступление пакета документов для оформления банковских карт в карточный центр и выпуск банковских карт**

Учреждения банка передают оригиналы документов в КЦ через курьерскую службу банка либо через ответственного сотрудника учреждения. Для ускорения документооборота и процедуры оформления БК учреждения должны передавать заявления в электронном виде, используя программный комплекс "Операции с картами". При заведении информации о клиенте она в автоматическом режиме поступает в КЦ, где производится ее проверка и принимается решение об открытии аналитических счетов и оформлении банковской карты. При положительном решении открываются все необходимые аналитические счета. Данная система электронного документооборота не отменяет необходимости предоставления полного пакета документов на оформление карты на бумажном носителе.

При получении пакета документов сотрудник КЦ проверяет комплектность пакета документов, правильность и полноту заполнения заявлений. В случае неправильного оформления документов или при отсутствии какого-либо из перечисленных в [пункте 2.1](#) документа КЦ сообщает учреждению банка о необходимости предоставления недостающих документов. БК не оформляется и (или) не выдается до тех пор, пока не будут предоставлены недостающие документы и (или) исправлены некорректно оформленные документы.

Пакет документов на оформление БК, поступивший из учреждения банка, предоставляется на согласование сотруднику КЦ, ответственному за экономическую безопасность как на физических, так и юридических лиц независимо от того, являлись ли они когда-либо клиентами банка. Для заявлений, поступивших из филиалов, имеющих собственную службу экономической безопасности, согласование КЦ не требуется.

Окончательное решение о возможности оформления БК с учетом оценки возможных рисков принимается директором КЦ. Юридическому лицу корпоративная карта оформляется одновременно с открытием ЛСК.

В течение трех рабочих дней со дня открытия юридическому лицу счета для расчетов с использованием банковских карт КЦ отсылает налоговому органу сообщение банка об открытии расчетного счета и открытии ссудного счета (форма 12-0-1).

В случае отказа в оформлении БК средства возвращаются клиенту в соответствии с порядком, описанным в [разделе 10 пункт 10.11](#). Объяснение причин отказа не допускается.

БК платежных систем MasterCard Int. и VISA Int. оформляется КЦ в течение трех рабочих дней с момента получения пакета документов, доставленных курьером или переданных электронными средствами связи. Срочное изготовление БК и продление срока действия БК производится в зависимости от технологических возможностей Пи по согласованию с директором КЦ.

БК платежной системы Diners Club Int. оформляется КЦ в течение пяти рабочих дней с момента получения пакета документов, доставленных курьером или переданных электронными средствами связи. Срочное изготовление БК и продление срока действия БК производится в зависимости от технологических возможностей ПЦ по согласованию с директором КЦ.

## **Раздел 3. Выдача персонализированной банковской карты и конверта с ПИН-кодом**

### **3.1. Получение и хранение персонализированных банковских карт учреждениями банка**

Доставка карт и ПИН-конвертов в учреждения банка вместе с сопроводительной документацией либо осуществляется ответственным лицом учреждения, либо высылается КЦ экспресс-почтой.

При доставке ответственным лицом сотрудник учреждения банка принимает БК и ПИН-конверты по акту приема/передачи персонализированных БК (приложение 9). После пересчета БК, визуальной проверки правильности персонализации БК и целостности ПИН-конвертов сотрудник учреждения банка ставит на акте свою подпись. Один экземпляр акта передается в учреждение банка, другой остается в КЦ.

Для иногородних учреждений банка доставка карт и ПИН-конвертов осуществляется экспресс-почтой. После получения почты сотрудник учреждения банка проверяет правильность персонализации БК и целостность ПИН-конвертов, а затем направляет в КЦ по факсу и почтой письмо, подтверждающее получение персонализированных карт и ПИН-конвертов.

В учреждениях банка БК и ПИН-конверты хранятся в сейфе.

### **3.2. Выдача банковской карты и конверта с ПИН-кодом физическому лицу**

Основную БК может получить держатель-владелец ЛС либо его представитель, действующий на основании доверенности. Дополнительная карта может быть выдана держателю дополнительной карты или его представителю, действующему на основании доверенности, а также держателю основной карты (владельцу ЛС).

При выдаче БК сотрудник учреждения банка:

- предлагает клиенту проверить целостность ПИН-конверта. Если целостность ПИН-конверта нарушена, необходимо срочно информировать об этом факте КЦ для получения дальнейших инструкций;

- сверяет фамилию и имя, указанные на лицевой стороне БК и ПИН-конверта, с фамилией и именем в документе, удостоверяющем личность держателя (приложение 6), обращая внимание на фотографию держателя и срок действия документа;

- предлагает держателю БК заполнить в заявлении на получение БК графу "Карту и ПИН-конверт получил";

- проверяет правильность заполнения графы "Карту и ПИН-конверт получил", проставляет отметку о выдаче БК;

- при выдаче БК и ПИН-конверта держателю предлагает в своем присутствии расписаться шариковой ручкой на оборотной стороне БК на панели для подписи. Проверяет соответствие подписи на БК и подписи держателя на заявлении (приложения 3, 4);

- при выдаче БК и ПИН-конверта доверенному лицу держателя основной или дополнительной карты или выдаче дополнительной карты держателю основной (владельцу ЛС) предупреждает клиента о том, что он несет ответственность за наличие подписи держателя БК на полосе для подписи на оборотной стороне карты;

- выдает держателю правила пользования БК (приложение 1 или 2) и тариф Банка, а также копию заявления клиента на получение БК (приложение 3) с оригинальными подписями в графе "Служебные отметки". С момента получения БК и ПИН-конверта держатель несет ответственность за сохранность БК, а также за операции, совершенные с ее использованием.

### **3.3. Выдача корпоративной банковской карты и конверта с ПИН-кодом представителю юридического лица**

Корпоративная БК выдается либо непосредственно держателю, либо представителю юридического лица, действующему на основании доверенности на получение БК и ПИН-конверта.

Порядок выдачи корпоративной БК держателю аналогичен выдаче БК физическому лицу.

При выдаче корпоративной БК представителю юридического лица сотрудник учреждения банка:

- проверяет документ, удостоверяющий личность представителя юридического лица (приложение 6), обращая внимание на фотографию и срок действия документа;

- проверяет доверенность (разовую или постоянную) от юридического лица на получение БК. (Доверенность хранится в юридическом деле клиента);

- предлагает представителю юридического лица заполнить в заявлении на получение БК графу "Карту и ПИН-конверт получил". Проверяет правильность заполнения указанной графы и проставляет отметку о выдаче БК;

- выдает представителю юридического лица БК запечатанные конверты с ПИН-кодами. Для каждого держателя выдается экземпляр правил пользования БК (приложение 1). При выдаче БК представителю юридического лица, действующему на основании доверенности, предупреждает о необходимости расписаться держателю на оборотной стороне карты на полосе для подписи.

### **3.4. Невостребованные банковские карты**

БК и ПИН-конверты, невостребованные в течение 60 календарных дней со дня передачи в учреждение, возвращаются в КЦ для дальнейшего уничтожения, где хранятся в сейфе в течение срока, предусмотренного Примерным перечнем документов, образующихся в деятельности кредитных организаций, с указанием сроков хранения от 10 марта 2000 г. Срок хранения невостребованных банковских карт - 5 лет. По истечении срока хранения создается комиссия из сотрудников банка и составляет акт об уничтожении невостребованных БК и ПИН-конвертов, в котором перечисляются номера уничтоженных БК. Акт подписывается комиссией, утверждается куратором КЦ и помещается в отдельную папку, хранящуюся в делах КЦ.

## **Раздел 4. Перевыпуск карт**

Перевыпуск БК может быть очередным и досрочным. Основанием для перевыпуска могут быть Правила пользования картами (приложение 1 или 2), заявление держателя (клиента) и в отдельных случаях решение банка.

#### **4.1. Очередной перевыпуск (продление срока действия БК)**

Очередной перевыпуск осуществляется КЦ в связи с истечением срока действия карты согласно пункту 2.4 Правил пользования банковскими картами Eurocard/MasterCard, Cirrus/Maestro, VISA, VISA Electron (приложение 1) или пункту 5.2 Правил пользования банковской картой Diners Club International (приложение 2). Перевыпуск производится не позднее 14 календарных дней до окончания срока действия карты при отсутствии со стороны банка претензий к держателю или заявления клиента о закрытии БК и наличия достаточных средств на ЛС/ЛСК для оплаты годового обслуживания БК в соответствии с тарифом банка. Если карта не перевыпущена в срок связи с недостаточностью средств на ЛС/ЛСК, для продления срока действия карты клиент должен внести денежные средства на счет для оплаты годового обслуживания карты и заполнить форму заявления о продлении срока действия банковской карты (приложение 7).

Новая карта платежных систем MasterCard Int. и VISA Int. выпускается с тем же номером и идентификационными данными (кроме срока действия), что и выпущенная первоначально. ПИН-код сохраняется прежним, ПИН-конверт не печатается.

Новая карта платежной системы Diners Club Int. выпускается с тем же номером и идентификационными данными (кроме срока действия), что и выпущенная первоначально, но с новым ПИН-кодом. Вместе с новой картой выдается новый ПИН-конверт.

Выпущенная БК передается в учреждение банка в соответствии с [пунктом 3.1](#). Срок оформления продлеваемой БК - три рабочих дня (для карт платежных систем MasterCard Int. и VISA Int.) и пять рабочих дней (для карт платежной системы Diners Club Int.) (без учета времени на доставку готовой БК в учреждение банка). Плата за перевыпуск карты удерживается КЦ и зачисляется на соответствующий лицевой счет доходов учреждения банка. Держатель получает БК с продленным сроком действия в учреждении банка.

Оформление продления срока действия БК и документооборот:

- при получении перевыпущенной карты держатель (физическое лицо, представитель юридического лица) оформляет в обслуживающем его дополнительном офисе заявление о продлении срока действия БК (приложение 7). Заявление о продлении срока действия корпоративной БК визируется руководителем юридического лица и заверяется печатью;
- учреждение банка передает оригинал заявления о продлении срока действия БК (приложение 7) в КЦ;
- плата за перевыпуск карты удерживается КЦ и списывается на соответствующий лицевой счет доходов учреждения банка (либо на счет межфилиальных расчетов);
- если держатель сдает БК с истекшим сроком действия, то сотрудник учреждения банка в присутствии держателя надрезает ее и ставит соответствующую отметку на заявлении о продлении срока действия БК (приложение 7). Карта разрезается через магнитную полосу, голограмму (при наличии) и номер, остается неразрезанным около 1 см края карты;
- процедура выдачи изготовленной БК проводится в соответствии с [разделами 3.2, 3.3](#) настоящего порядка;
- сданные держателем БК передаются в КЦ для уничтожения. Руководителем карточного центра создается комиссия из сотрудников и составляется акт об уничтожении не востребовавшихся БК и ПИН-конвертов, в котором перечисляются номера уничтоженных БК. Акт подписывается комиссией и помещается в отдельную папку, хранящуюся в делах КЦ.

#### **4.2. Досрочный перевыпуск**

Держатель вправе обратиться в банк с просьбой досрочно перевыпустить БК в связи с:

- изменением фамилии;
- механическим повреждением БК;
- дефектом магнитной полосы;
- утратой ПИНа;
- обнаруженным после вскрытия ПИН-конверта дефектом печати ПИН-кода;
- утратой/кражей карточки;
- изъятием при проведении операции (БК изъята банкоматом или кассиром).

Для перевыпуска БК держатель оформляет в учреждении банка заявление о перевыпуске БК (приложение 8) и сдает БК (если имеется на руках).

Сотрудник учреждения банка:

- проверяет правильность оформления заявления о перевыпуске БК (приложение 8);
- в присутствии держателя надрезает БК через магнитную полосу, голограмму (при наличии) и номер, оставляя неразрезанным около 1 см края карты;
- делает отметки в графах "Карту сдал" и "Заявление принял" на заявлении о перевыпуске БК (приложение 8).

Согласно принятому заявлению КЦ выпускает новую карту и при необходимости печатает новый ПИН-конверт.

Сданные держателем БК передаются в КЦ для уничтожения. Руководителем карточного центра создается комиссия из сотрудников и составляется акт об уничтожении не востребовавшихся БК и ПИН-конвертов, в которых перечисляются номера уничтоженных БК. Акт подписывается комиссией и помещается в отдельную папку, хранящуюся в делах КЦ.

Перевыпуск БК платежных систем MasterCard Int. и VISA Int. производится в течение трех рабочих дней (без учета времени на доставку документов в КЦ и доставку готовых БК в учреждение банка).

Перевыпуск БК платежной системы Diners Club Int. производится в течение пяти рабочих дней (без учета времени на доставку документов в КЦ и доставку готовых БК в учреждение банка).

При первом перевыпуске банковской карты после 11 мая 2005 г. в соответствии с [пунктами 4.1 и 4.2](#) наряду с документами, перечисленными в [пунктах 4.1 и 4.2](#), ответственный сотрудник учреждения банка просит клиента заполнить заявление на получение БК (приложение 3) и карточку образцов подписей физического лица (приложение 13).

## **Раздел 5. Выдача физическим/юридическим лицам выписок из лицевых счетов для расчетов по операциям, совершенным с использованием банковских карт**

Выписки из АС формируются и выдаются учреждениями банка по требованию клиента за запрашиваемый клиентом период. Выписки из ЛСК выдаются учреждением банка по мере совершения операций. Отчеты по операциям в разрезе корпоративных карт формируются учреждениями банка по требованию клиента.

Технология выдачи выписок и отчетов может время от времени меняться. В этом случае КЦ письменно уведомляет учреждения банка о вносимых изменениях.

### **5.1. Выдача выписок из лицевых счетов физическим лицам**

Выписка с ЛС выдается непосредственно держателю или его доверенному лицу. Держателю дополнительной карты выписка с ЛС выдается только при наличии соответствующей доверенности.

Сотрудник учреждения банка при выдаче выписок из ЛС совершает следующие действия:

- проверяет документ, удостоверяющий личность получателя выписки (держатель либо доверенное лицо) (приложение 6), обращая внимание на фотографию и срок действия документа;
- в случае получения выписки доверенным лицом проверяет доверенность (разовая или постоянная). Доверенность должна быть оформлена в соответствии с действующим законодательством. Постоянная доверенность хранится в юридическом деле клиента.

### **5.2. Выдача выписок из лицевых счетов юридическим лицам**

Выписка из ЛСК выдается представителю клиента, действующему на основании доверенности. При общем расходном лимите ЛСК для всех карт, "привязанных" к нему, выписка не может быть предоставлена по конкретной карте. При использовании индивидуальных лимитов для каждой корпоративной карты держателю БК может быть предоставлен отчет по конкретной карте.

При выдаче выписок из ЛСК сотрудник учреждения банка руководствуется общими правилами выдачи выписок с расчетного счета юридического лица. В случае выдачи отчета по конкретной карте держателю БК сотрудник учреждения проверяет документ, удостоверяющий личность получателя отчета (приложение 6), обращая внимание на фотографию и срок действия документа.

## **Раздел 6. Разрешение спорных ситуаций и претензий клиентов**

Для урегулирования претензий клиент обращается в обслуживающее учреждение банка. При необходимости клиент оформляет заявление клиента на проведение претензионной работы

(приложение 12). В заявлении подробно описывается содержание претензии, а также ситуация, при которой произошла оспариваемая операция, дата и место совершения операции. Клиент должен указать, передавалась ли карта и (или) ПИН-код третьим лицам, была ли украдена/утеряна карта, контактный телефон клиента. Держатель прикладывает к заявлению чеки и (или) другие документы, относящиеся к спорной операции или дополняющие содержание претензии.

Сотрудник учреждения банка, принимающий заявление, должен уведомить клиента о том, что:

- после рассмотрения заявления банком будет вынесено решение о возможности возврата средств на счет клиента (кредитование счета БК);

- КЦ, СБ или учреждение банка могут запросить у держателя дополнительную информацию, необходимую для осуществления возврата средств;

- для получения права на возврат средств по правилам платежных систем может потребоваться проведение процедуры запроса у банка-эквайера документов, подтверждающих совершение операции. Если в результате спора будет документально доказана необоснованность претензий клиента, расходы на получение документов, подтверждающих операцию, будут отнесены на счет клиента.

КЦ на основании имеющихся в его распоряжении и в распоряжении процессингового центра данных формирует заключение по претензии клиента и направляет его в учреждение банка. При необходимости КЦ может вступить в переговоры или переписку с другими участниками платежных систем или самой платежной системой. Срок урегулирования претензии зависит от ее содержания и может продлиться до 180 дней.

## **Раздел 7. Блокировка и восстановление утраченной/похищенной банковской карты**

При обнаружении утери либо хищения БК держатель незамедлительно уведомляет ПЦ или КЦ по телефону или по факсимильной связи о случившемся факте. Держатель вправе ограничить и (или) прекратить возможность использования карты любым из нижеизложенных способов:

- сообщить сотруднику банка или П1Л о блокировке карты с изъятием для авторизуемых платежей. Через 20 минут после заявления держателя по телефону о блокировке карты ответственность за все несанкционированные держателем авторизованные операции, совершенные с использованием карты, возлагается на банк;

- сообщить сотруднику банка о необходимости внесения карты в стоп-лист. В этом случае ответственность банка за все (в том числе неавторизованные) несанкционированные держателем операции по картам платежных систем MasterCard Int. и VISA Int. наступает через восемь суток после телефонного обращения держателя и через четырнадцать суток по картам платежной системы Diners Club Int. Расходы банка по постановке карты в стоп-лист относятся на счет клиента.

Держатель БК обязан подтвердить факт утраты или хищения БК письменным заявлением. Заявление считается поданным надлежащим образом, если оно передано по факсу, заказным письмом с уведомлением о вручении либо передано непосредственно сотруднику банка, отвечающему за обслуживание держателя.

Банк вправе по своей инициативе заблокировать карту или заявить БК в стоп-лист, если существует опасность мошеннического использования карты. Расходы по постановке карты в стоп-лист относятся на счет клиента.

Если держатель желает восстановить БК, сотрудник учреждения банка предлагает ему заполнить заявление о перевыпуске БК (приложение 8) и передает оригинал заявления в КЦ. При отсутствии претензий со стороны банка восстановление БК платежных систем MasterCard Int. и VISA Int. производится в течение трех рабочих дней (без учета времени на доставку документов в КЦ и доставку готовых БК в учреждение банка). Для карт платежной системы Diners Club Int. срок восстановления составляет пять рабочих дней (без учета времени на доставку документов в КЦ и доставку готовых БК в учреждение банка).

## **Раздел 8. Завершение обслуживания карты банком, закрытие ЛС/ЛСК**

### **8.1. Основные условия и правила закрытия БК и ЛС/ЛСК**

Прекращение (завершение) обслуживания БК банком (иначе - закрытие карты) означает присвоение КЦ статуса "закрыта" в отношении дополнительной БК в ПК "Пластиковые карты" или закрытия ЛС/ЛСК в отношении основной БК с одновременным закрытием "контракта" соответствующей карты в базе данных процессингового центра.

Закрытие БК до истечения срока действия производится на основании заявления клиента (приложение 11) или в случае досрочного перевыпуска (приложение 8).

Закрытие БК после истечения срока действия основной БК осуществляется при нулевом остатке

на ЛС и не ранее чем через три месяца после окончания срока действия основной карты на основании соглашения с клиентом (приложение 3).

Для юридических лиц предусмотрен только безналичный порядок перечисления остатка.

Закрытие основной карты, выпущенной для физического лица, также означает закрытие всех дополнительных карт, выпущенных к соответствующему ЛС.

Закрытая карта не может быть в дальнейшем перевыпущена, т.е. выпущена с тем же номером и ПИН-кодом, но с продленным сроком действия. В случае если клиент после закрытия всех карт, обеспечивающих доступ к ЛС/ЛСК, пожелает продолжить обслуживание по картам в банке, банк открывает ему новый ЛС/ЛСК с выпуском БК с новыми номерами.

Контроль соблюдения всех указанных выше условий осуществляет КЦ.

## **8.2. Действия сотрудника учреждения банка при закрытии карты и ЛС/ЛСК по инициативе владельца счета/держателя карты**

1. В случае закрытия держателем основной, дополнительной или корпоративной карты, сотрудник учреждения:

- делает в заявлении о закрытии БК (приложение 11) отметку о его приеме;
- разрезает карту в присутствии заявителя и проставляет в заявлении отметку о сдаче БК (в случае сдачи БК);
- передает заявление вместе со сданными БК в КЦ.

2. В случае закрытия дополнительной карты владельцем ЛС сотрудник банка дополнительно к **пункту 8.2.1** проверяет наличие задолженности (овердрафта) по ЛС/ЛСК и предлагает ее погасить (если задолженность имеется).

3. В случае закрытия основной карты владельцем ЛС с одновременным закрытием ЛС либо ЛСК представителем юридического лица - владельца ЛСК с одновременным закрытием корпоративных карт и при отсутствии овердрафта по счету сотрудник учреждения дополнительно информирует владельца счета (его представителя) о сроке возврата остатка средств по счету (45 дней со дня подачи заявления).

В случае если имеется задолженность, сотрудник учреждения банка принимает заявление условно и дополнительно информирует о намерении клиента закрыть овердрафтный счет руководство учреждения банка и сотрудника КЦ, отвечающего за экономическую безопасность операций.

Не позднее следующего дня после поступления документов на закрытие БК сотрудник КЦ производит блокировку карты.

Сотрудник КЦ закрывает карты и ЛС/ЛСК не ранее чем через 45 дней после поступления в КЦ соответствующего заявления держателя/владельца счета. Закрытие дополнительной карты или корпоративной карты без закрытия ЛС/ЛСК производится не позднее чем на третий рабочий день после поступления заявления в КЦ.

Также при истечении 3 месяцев со дня окончания срока действия основной БК и при нулевом остатке на ЛС сотрудник КЦ закрывает БК и ЛС на основании соглашения с клиентом (приложение 3).

КЦ составляет акт об уничтожении сданных БК, в котором перечисляются номера уничтоженных БК. Акт подписывается сотрудником, производившим уничтожение.

## **Раздел 9. Работа с овердрафтами**

КЦ ежедневно осуществляет выверку ссудной задолженности и по всем выявленным случаям перерасхода средств связывается с учреждением, обслуживающим клиента, и информирует ответственного сотрудника учреждения о возникшей ссуде. Сотрудник КЦ, ответственный за экономическую безопасность, совместно и по согласованию с ответственным сотрудником учреждения принимает меры по погашению задолженности. Сотрудник учреждения банка проводит работу с клиентом по вопросу погашения овердрафта в семидневный срок и сообщает ему о факте блокирования БК до погашения овердрафта.

Работа с овердрафтами по дебетовым картам с установленным лимитом овердрафта определяется порядком выпуска и обслуживания дебетных карт с возможностью овердрафта.

## **Раздел 10. Бухгалтерский учет операций по банковским картам**

### **10.1. Учет бланков (заготовок) банковских карт**

Ответственный исполнитель БО на основании служебной записки КЦ и накладной о приеме

бланков банковских карт вводит данные в автоматизированную банковскую систему и формируется проводка:

Дт 91207 "Бланки строгой отчетности"

Кт 99999 "Счет для корреспонденции с активными счетами при двойной записи".

Бланки (заготовки) банковских карт хранятся в хранилище КЦ и учитываются в условной оценке 1 рубль за каждый бланк.

Распечатывается мемориальный ордер по приему ценностей в двух экземплярах, из которых первый экземпляр передается в КЦ, а второй - в КЦ. Оприходованные бланки банковских карт пересчитываются и передаются на хранение в хранилище КЦ. Накладная вместе с мемориальным ордером по приему ценностей и служебной запиской помещается в документы дня КЦ как мемориальные документы по приходу. Копия накладной передается в КЦ.

### **10.2. Учет бланков (заготовок) банковских карт, переданных спонсору**

На основании служебной записки КЦ о выдаче бланков банковских карт КЦ (один экземпляр служебной записки передается в БО, а копия - в КЦ) ответственный исполнитель БО вводит данные в автоматизированную банковскую систему и формируется проводка:

Дт 91203 "Бланки строгой отчетности, полученные под отчет сотрудником КЦ"

Кт 91207 "Бланки строгой отчетности".

Распечатывается мемориальный ордер по выдаче ценностей в двух экземплярах, из которых первый экземпляр вместе со служебной запиской передается в КЦ и служит основанием для выдачи бланков БК из хранилища КЦ, а второй - в КЦ. Проводка совершается в день получения банковских карт.

Сотрудник КЦ, на которого возложена ответственность по передаче карт, получает бланки банковских карт под отчет и передает бланки материально ответственному лицу спонсора по акту приема-передачи бланков карт (приложение 9). Акт приема-передачи составляется в двух экземплярах, из которых один экземпляр остается у спонсора, а второй экземпляр хранится в КЦ.

### **10.3. Учет персонализированных банковских карт, полученных у спонсора**

Сотрудник КЦ получает персонализированные банковские карты и ПИН-конверты у спонсора согласно акту приема-передачи персонализированных карт. Акт приема-передачи персонализированных карт (приложение 9) составляется в двух экземплярах, из которых один экземпляр остается у спонсора, а второй экземпляр передается сотруднику КЦ.

На основании служебной записки КЦ и акта приема-передачи ответственный исполнитель БО вводит данные в автоматизированную банковскую систему и формируется проводка:

Дт 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные под отчет сотрудником КЦ"

Кт 91203 "Бланки строгой отчетности, полученные под отчет сотрудником КЦ".

Персонализированные банковские карты учитываются в условной оценке 1 рубль за каждую карту.

Распечатывается мемориальный ордер по выдаче ценностей в двух экземплярах, из которых первый экземпляр вместе со служебной запиской КЦ и помещается в документы дня банка.

### **10.4. Учет приема/передачи персонализированных банковских карт из КЦ в учреждение банка Аля московских учреждений**

После получения персонализированных банковских карт и ПИН-конвертов сотрудником учреждения банка КЦ на основании актов приема-передачи, подписанных ответственными лицами, оформляет служебную записку в БО. Ответственный исполнитель БО вводит данные в автоматизированную банковскую систему, и формируются следующие проводки:

Дт 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные под отчет учреждением"

Кт 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные под отчет сотрудником КЦ".

Сотрудником БО распечатывается мемориальный ордер по выдаче ценностей и помещается в документы дня банка.

На балансовом счете 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные под отчет" открываются лицевые счета в разрезе учреждений банка с их отличительными признаками. Банковские карты учитываются в условной оценке 1 рубль за каждую карту.

Персонализированные банковские карты и ПИН-конверты хранятся в учреждениях банка в сейфе. При получении клиентом БК со счета 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные под отчет учреждением" банковская карта списывается проводкой:

Дт 99999 "Счет для корреспонденции с активными счетами при двойной записи"  
Кт 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные пол отчет учреждением".  
Распечатывается мемориальный ордер по выдаче ценностей, который помещается в документы дня банка.

### **Для иногородних учреждений**

КЦ составляет акт приема-передачи БК (приложение 9) для каждого филиала в двух экземплярах. Реестры подписываются ответственным исполнителем КЦ. Один экземпляр реестра остается в КЦ, второй экземпляр, подписанный представителем филиала в получении банковских карт, передается филиалу. Согласно служебной записке КЦ ответственный исполнитель БО вводит данные в автоматизированную банковскую систему и формируется проводка:

Дт 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные пол отчет филиалам"

Кт 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные пол отчет сотрудником КЦ".

Распечатывается мемориальный ордер по выдаче ценностей, который вместе со служебной запиской КЦ помещается в документы дня банка.

После доставки персонализированных БК ответственный сотрудник филиала на основании акта приема-передачи вводит данные в автоматизированную банковскую систему и формируется проводка:

Дт 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные пол отчет сотрудником филиала"

Кт 99999 "Счет для корреспонденции с активными счетами при двойной записи".

Распечатывается мемориальный ордер, который помещается в документы дня.

Филиал сообщает КЦ о принятии на хранение персонализированных банковских карт по факсимильной связи. Ответственный исполнитель БО на основании служебной записке КЦ вводит данные в автоматизированную банковскую систему, и формируются проводки:

Дт 99999 "Счет для корреспонденции с активными счетами при двойной записи"

Кт 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные пол отчет филиалом".

Распечатывается мемориальный ордер по выдаче ценностей, который помещается в документы дня банка.

Персонализированные банковские карты и ПИН-конверты хранятся в сейфе ответственного лица филиала. При получении клиентом банковской карты со счета 91203 "Персонализированные банковские карты" банковская карта списывается проводкой:

Дт 99999 "Счет для корреспонденции с активными счетами при двойной записи"

Кт 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные пол отчет сотрудником филиала".

Распечатывается мемориальный ордер, который помещается в документы дня.

### **10.5. Учет неостребованных персонализированных банковских карт**

Неостребованные в течение 60 календарных дней (считая со дня поступления в учреждение банка) БК и ПИН-конверты передаются в КЦ согласно акту приема-передачи. На основании служебной записки КЦ ответственный исполнитель БО вводит данные в автоматизированную банковскую систему и формируется проводка:

Дт 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные пол отчет сотрудником КЦ"

Кт 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные пол отчет учреждением".

На счете "Персонализированные БК, полученные под отчет сотрудником КЦ" неостребованные БК учитываются в течение 5 лет. По истечению срока хранения банковские карты списываются на основании акта ([пункт 3.4](#)).

Уничтоженные банковские карты списываются проводкой:

Дт 99999 "Счет для корреспонденции с активными счетами при двойной записи"

Кт 91203 "Персонализированные банковские карты, полученные пол отчет сотрудником КЦ".

Распечатывается мемориальный ордер по выдаче ценностей, который вместе с актом об уничтожении помещается в документы дня банка. Второй экземпляр акта остается в КЦ.

### **10.6. Структура лицевых счетов для расчетов с использованием банковских карт**

Аналитический учет по операциям с использованием банковских карт ведется на лицевых счетах, открытых в отдельном программном комплексе.

40817(П) - счета физических лиц - резидентов для расчетов с использованием банковских карт, открытые в иностранной валюте или в рублях Российской Федерации.

40820(П) - счета физических лиц - нерезидентов для расчетов с использованием банковских карт, открытые в иностранной валюте или в рублях.

405-407(П) - лицевые счета юридических лиц для расчетов с использованием банковских карт, открытые в рублях.

40802(П) - лицевые счета физических лиц - индивидуальных предпринимателей.

Синтетический учет ведется в системе операционного дня банка:

- по операциям физических лиц на сводных балансовых счетах;

- по операциям юридических лиц на лицевых балансовых счетах. Структура используемых балансовых счетов:

структура 20-разрядного счета для физических лиц - резидентов (сводный ЛС либо ЛСК):

40817 wal ключ xxxx xxxxxxxx

10-13-й разряды - номер учреждения банка (код банка-агента)

14-й разряд - код КЦ 2

15-20-й разряды - 000001

структура 20 разрядного счета для физических лиц - нерезидентов (сводный ЛС либо ЛСК):

40820 wal ключ xxxx xxxxxxxx

10-13-й разряды - номер учреждения банка (код банка-агента)

14-16-й разряды - код резиденства:

201 - страны СНГ

202 - дальше зарубежье, кроме Германии

203 - Украина

204 - Казахстан

205 - Германия

17-20-й разряды - 0001

структура 20-разрядного лицевого счета (ЛС), открываемого в программном комплексе "Операции с картами":

40817 (40820) wal ключ xxxx xxxxxxxx

10-13-й разряды - номер учреждения банка (код банка-агента)

14-20-й разряды - сквозная нумерация счета.

### ***10.7. Формирование книги регистрации лицевых счетов***

Формирование книги регистрации открытых лицевых счетов для расчетов с использованием банковских карт осуществляется КЦ из программного комплекса КЦ по форме, установленной Правилами ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации, от 5 декабря 2002 г. N 205-П, утвержденных Банком России. На каждое первое число года, следующего за отчетным, а при необходимости и в другие сроки в течение года книга регистрации счетов, которая ведется в электронном виде, выводится на печать. После сверки с ведомостями открытых и закрытых счетов отдельные листы книги сшиваются, пронумеровываются и скрепляются печатью. Книгу подписывает главный бухгалтер банка и сдает в архив.

### ***10.8. Внесение денежных средств на лицевой счет для расчетов с использованием банковских карт***

1. Действия сотрудников учреждений по оформлению первоначального взноса и платы за годовое обслуживание карты.

Первоначальный взнос денежных средств (как наличными, так и в безналичном порядке) и плата за годовое обслуживание карты осуществляются одновременно с подачей в банк заявления об оформлении карты. Указанные операции оформляются отдельными платежно-расчетными документами.

Сотрудник учреждения банка зачисляет средства на основании заявления клиента на взнос/перевод (физическое лицо) или платежного поручения (юридическое лицо).

**Примечание.** Соответствующие счета открываются БО на основании служебной записки КЦ в разрезе отделений ГО. Филиалы открывают указанные счета на своем балансе самостоятельно.

В результате в автоматизированной банковской системе формируются проводки:

1) в случае перечисления денежных средств безналичным путем:

Дт счета до востребования/расчетный

Кт 40817 (40820) - сводный счет группы лицевых счетов банковских карт

- на сумму внесенного первоначального взноса, и  
Дт счета до востребования/расчетный  
Кт 70107 "Доходы по банковским картам"
- на сумму комиссии;
- 2) в случае взноса наличными (только для физических лиц):  
Дт 20202 Касса  
Кт 40817 (40820) - сводный счет группы лицевых счетов банковских карт
- на сумму внесенного первоначального взноса, и  
Дт 20202 Касса  
Кт 70107 "Доходы по банковским картам"
- на сумму комиссии.

Для оформления операции первоначального взноса и платы за годовое обслуживание, полученных от физического лица, распечатывается приходный ордер в трех экземплярах, в котором в назначении платежа указывается полностью ФИО клиента.

Юридическое лицо представляет в банк оформленное платежное поручение отдельно на операцию взноса и платы за годовое обслуживание. В графе "Назначение платежа" указывается "Первоначальный взнос для расчетов с использованием корпоративной карты" или "Плата за годовое обслуживание карты" и название юридического лица, сотруднику которой оформляется корпоративная карта.

Первый экземпляр платежного документа (приходного ордера, платежного поручения) помещается в документы дня, второй выдается клиенту или его представителю, третий экземпляр передается в КЦ.

**Примечание.** В случае, если первоначальный взнос осуществляется клиентом в момент, когда его ЛС/ЛСК уже открыт, порядок действий сотрудников учреждений такой же, как и в случае пополнения ЛС/ЛСК (см. [подпункт 2](#)).

## 2. Действия сотрудников учреждений при пополнении ЛС/ЛСК.

Пополнение ЛС/ЛСК может осуществляться как наличными денежными средствами, так и безналичным способом с учетом следующих ограничений:

а) безналичное пополнение ЛСК осуществляется только с расчетных (текущих) счетов юридического лица - владельца ЛСК.

В частности, не допускается зачисление на ЛСК платежей, получаемых от любых контрагентов клиента;

б) не допускается пополнение ЛСК наличными денежными средствами, в том числе взнос держателем корпоративной карты неизрасходованных "командировочных";

в) пополнение ЛС наличными денежными средствами может быть произведено только в учреждении банка, обслуживающем ЛС.

Операцию пополнения сотрудник учреждения банка осуществляет на основании заявления на пополнение ЛС клиента (физическое лицо) или платежного поручения (юридическое лицо). Зачисление средств производится непосредственно на ЛС/ЛСК клиента.

В результате в автоматизированной банковской системе формируются проводки:

1) в случае перечисления денежных средств безналичным путем:

Дт счета до востребования/расчетный

Кт 40817, 40820, 405-407, 40802, 40814 - сводный счет группы лицевых счетов банковских карт

- на каждую сумму внесенных средств;

2) в случае пополнения взноса наличными (только для физических лиц):

Дт 20202 Касса

Кт 40817, 40820 - сводный счет группы лицевых счетов банковских карт

- на каждую сумму внесенных средств.

По операции пополнения, полученного от физического лица, распечатывается мемориальный или приходный ордер в трех экземплярах, в котором в назначении платежа указываются полностью ФИО держателя карты и ее номер.

Юридическое лицо представляет в банк оформленное платежное поручение. В графе "назначение платежа" указывается "Пополнение счета для расчетов с использованием корпоративной карты".

Первый экземпляр платежного документа (приходного ордера, платежного поручения) помещается в документы дня, второй выдается клиенту или его представителю, третий экземпляр передается в КЦ.

## 3. Действия сотрудников иногородних филиалов по операциям первоначального взноса/пополнения и внесения платы за оформление и годовое обслуживание.

Суммы, внесенные клиентами в качестве первоначального взноса и для пополнения картсчетов, перечисляются по системе межфилиальных расчетов в ГО для последующего зачисления на ЛС/ЛСК.

В автоматизированной банковской системе филиала формируются проводка:

Дт 20202 Касса/Счет до востребования/расчетный

Кт 30301 Расчеты с филиалами.

Для отражения в балансе филиала комиссии за годовое обслуживание банковских карт производится списание суммы внесенных денежных средств на соответствующий счет доходов филиала:

Дт 20202 Касса/Счет до востребования/расчетный

Кт 70107 Доходы.

4. Действия сотрудника БО по оформлению операций первоначального взноса/пополнения ЛС/ЛСК.

По мере поступления по системе межфилиальных расчетов или на корреспондентские счета банка денежных средств для зачисления на картсчета сотрудник БО проставляет отметку о проводе на копии платежного документа и передает ее в КЦ. Одновременно в автоматизированной банковской системе ГО формируются проводки:

Дт 30302 Расчеты с филиалами/30102 К/с

Кт 40817, 40820, 405-407, 40802, 40814 Сводный счет группы лицевых счетов банковских карт.

**Примечание.** Перечисления, поступившие на корреспондентские счета банка до 17-00 по московскому времени, зачисляются в тот же день. Перечисления, поступившие после указанного времени, зачисляются БО на счета 30223 соответственно и перечисляются на лицевые счета банковских карт на следующий рабочий день. Региональные филиалы банка принятые после 17-00 для перечисления на банковские карты денежные средства, зачисляют на счета 30220 (на балансе филиала) и переводят в головной офис на лицевые счета банковских карт на следующий рабочий день.

#### **10.9. Расчет с клиентом по операциям, совершенным с использованием БК**

На основании данных из ПЦ о произведенных операциях по банковским картам КЦ передает служебные записки в БО и в автоматизированной банковской системе формируется проводка:

Дт 30233 "Расчеты с использованием банковских карт"

Кт 30110 - корреспондентский счет и

Дт 30110 - корреспондентский счет

Кт 30232 "Расчеты с использованием банковских карт".

Операции оформляются мемориальным ордерами в БО.

КЦ обрабатывает файлы, содержащие данные по каждой операции держателей БК, в ПК "Пластиковые карты", в результате чего в БО автоматически формируются проводки:

Дт 40817, 40820, 405-407, 40802, 40814 - сводный счет группы лицевых счетов банковских карт

Кт 30233 "Расчеты с использованием банковских карт" на каждую сумму проведенной операции и

Дт 30232 "Расчеты с использованием банковских карт"

Кт 40817, 40820, 405-407, 40802, 40814 - сводный счет группы лицевых счетов банковских карт.

В результате проведения указанных расчетов остатки на сводных счетах, открытых на балансе банка (синтетический учет), должны быть равными сумме остатков по аналитическим счетам в ПК "Пластиковые карты" в разрезе каждой группы БК.

Счета 30233, 30232 - "Расчеты с использованием банковских карт" - ежедневно обнуляются.

#### **10.10. Удержание комиссий с клиента**

Комиссии за операции по получению наличных средств ПВН и банкоматах.

Сумма комиссии рассчитывается П1Л и складывается с суммой операции, т.е. суммы операции и комиссии отражаются по ЛС/ЛСК одной строкой.

Комиссии рассчитываются и списываются с ЛС/ЛСК на основании тарифа банка и Правил пользования БК.

Учет операций по списанию комиссий с ЛС/ЛСК аналогичен описанному в [10.6](#) (Расчет с клиентом по операциям, совершенным с использованием БК).

Доходы банка по взимаемым комиссиям осуществляются на основании выписок с корреспондентского счета, предназначенного для расчетов по операциям с банковскими картами:

Дт 30110 "Корреспондентский счет в кредитной организации-корреспонденте"

Кт 70107 "Доходы по банковским картам"

- на сумму комиссий.

Операции оформляются мемориальными ордерами в БО.

Разовые комиссии.

К разовым относятся следующие виды комиссий:

- за оформление и годовое обслуживание основной и (или) дополнительной карты (см. пункт 10.8.5.2);

- за переоформление карты в случае кражи/порчи карты или ПИН-кода;

- за предоставление копии платежного документа (операция производится при урегулировании спорных платежей);

- плата за внесение БК в стоп-лист или продление срока пребывания БК в стоп-листе (операция производится после обращения держателя в КЦ).

Комиссии взимаются на основании заявления держателя и (или) тарифа банка в порядке, предусмотренном Правилами (приложения 1 и 2).

1. Взимание комиссии со вклада до востребования/расчетного счета. Сотрудник учреждения банка в автоматизированной банковской системе формирует проводку:

Дт счета до востребования/расчетный/ЛСК/ЛС

Кт 70107 "Доходы по банковским картам".

Распечатывается мемориальный ордер, в котором в назначении платежа полностью указываются ФИО держателя, вид платы и номер БК. Мемориальный ордер помещается в документы дня.

2. Взимание комиссии наличными денежными средствами через кассу банка (только для физических лиц).

Сотрудник учреждения банка в автоматизированной банковской системе формирует проводку:

Дт 20202 "Касса"

Кт 70107 "Доходы по банковским картам" - на сумму соответствующей комиссии.

Распечатывается приходный ордер в двух экземплярах и передается в кассу. Кассир на основании приходного ордера принимает денежные средства от клиента или его представителя. Первый экземпляр приходного ордера помещается в кассовые документы дня, второй выдается клиенту.

На балансе банка/филиала открываются и ведутся соответствующие счета доходов в разрезе учреждений банка.

### **10.11. Учет возникшей ссудной задолженности и процентов по ней**

После открытия ЛС/ЛСК открывается парный ему ссудный счет для отражения на нем возможного овердрафта. Для ЛСК ссудный счет открывается одновременно с открытием ЛСК. Ссудный счет для ЛС открывается в день возникновения овердрафта. Образовавшийся в течение дня на ЛС/ЛСК овердрафт до закрытия операционного дня переносится на открытые ссудные счета по учету кредитов, предоставленных при недостаточности средств на ЛС/ЛСК (овердрафт).

По сводным ссудным счетам формируется следующая проводка:

Дт 455, 442-453, 454 - сводный счет группы ссудных лицевых счетов для расчетов с использованием банковских карт

Кт 40817, 40820, 405-407 - на сумму возникшего овердрафта 40802, 40814.

Проводка оформляется мемориальным ордером в БО на основании служебной записки КЦ.

### **10.12. Погашение ссудной задолженности с ЛС/ЛСК**

Пополнение ЛС/ЛСК для погашения овердрафтного кредита осуществляется в соответствии с **пунктом 10.5** (Внесение денежных средств на лицевые счета).

На основании заведенного КЦ пополнения лицевых счетов БК в ПК "Пластиковые карты" автоматически производится погашение кредита и формируется проводка:

Дт 40817, 40820, 405-407, 40802, 40814

Кт 455, 442-453, 454 - на сумму овердрафта.

Проводка оформляется мемориальным ордером в БО на основании служебной записки КЦ.

Проценты за овердрафт рассчитываются в КЦ и отражаются отдельной записью по ЛС/ЛСК. На основании служебной записки КЦ в БО автоматически формируется проводка:

Дт 40817, 40820, 405-407, 40802, 40814 - счет клиента по расчетам с БК

Кт 70101 "Проценты, полученные за предоставленные кредиты (овердрафт по ЛС/ЛСК)"

- на сумму процентов.

Расчет процентов за предоставленный кредит (овердрафт) производится КЦ в соответствии с установленным тарифом банка.

Операции по списанию процентов за овердрафт производятся банком в последний рабочий день отчетного месяца.

### **10.13. Начисление процентов на остаток по ЛС/ЛСК**

Проценты на кредитовые остатки рассчитываются и уплачиваются в КЦ в последний рабочий день отчетного месяца.

На основании служебной записки КЦ БО оформляет проводку:

Дт 70203 "Проценты, уплаченные физическим лицам по средствам на ЛС" и (или)

Дт 70202 "Проценты, уплаченные юридическим лицам по средствам на ЛСК"

Кт 40817, 40820, 405-407, 40802, 40814 - сводный или лицевой счет.

Операции оформляются мемориальными ордерами в БО.

### **10.14. Возврат средств клиенту**

1. Возврат средств в случае закрытия клиентом ЛС/ЛСК.

По истечении 45 дней со дня подачи заявления о закрытии ЛС/ЛСК КЦ осуществляет операцию по списанию остатка с закрываемого ЛС.

В случае, если денежные средства возвращаются клиенту филиала, КЦ направляет в БО служебную записку о перечислении средств на счет межфилиальных расчетов:

Дт 40817, 40820, 405-407, 40802, 40814 - картсчета;

Кт 30301 Расчеты с филиалами

- на сумму возвращаемых средств.

Зачисление на вклад до востребования/расчетный счет.

В случае, если клиент является клиентом ГлавОПЕРУ или дополнительного офиса Московского и МО учреждения банка, операция зачисления проводится КЦ и оформляется БО. Для клиентов филиалов операция проводится сотрудником учреждения банка.

Операции оформляются следующими проводками:

Дт 40817, 40820, 405-407, 40802, 40814 - сводный счет группы для расчетов с использованием банковских карт

Кт счета до востребования/расчетный счет

- на сумму возвращаемых средств (для московских учреждений);

Дт 30302 Расчеты с филиалами

Кт счета до востребования/расчетный счет

- на сумму возвращаемых средств (для филиалов).

Распечатывается мемориальный ордер в двух экземплярах. Первый направляется в документы дня, второй выдается клиенту.

Возврат наличных денежных средств через кассу банка (только для физических лиц).

Возврат наличных денежных средств производится в два этапа:

1. Сотрудник КЦ перечисляет средства с закрываемого ЛС на транзитные счета для последующей их выдачи через кассу. На основании служебной записки КЦ БО в автоматизированной банковской системе делает следующие проводки:

Дт 40817, 40820, 40814 (физические лица) - сводный счет группы для расчетов с использованием банковских карт

Кт 47422 "Расчеты по операциям с БК" (для московских учреждений);

1) Дт 40817, 40820, 40814 - сводный счет группы для расчетов с использованием банковских карт

Кт 30301 "Расчеты с филиалами на территории Российской Федерации";

2) Дт 30302 "Расчеты с филиалами на территории Российской Федерации"

Кт 30232 "Расчеты по операциям с БК"

- на сумму возвращаемых средств (для филиалов).

Операции оформляются мемориальными ордерами в БО.

2. В день получения наличных денежных средств сотрудник учреждения банка в автоматизированной банковской системе формирует проводку:

Дт 47422 "Расчеты по операциям с БК" Кт 20202 "Касса"

- на сумму возвращаемых средств (для московских учреждений).

Распечатывается расходный ордер в двух экземплярах. Первый направляется в документы дня, второй выдается клиенту.

Дт 47422 "Расчеты по операциям с БК"

Кт 20202 "Касса"

- на сумму возвращаемых средств (для филиалов).

Распечатывается расходный ордер в двух экземплярах. Первый направляется в документы дня, второй выдается клиенту.

2. Возврат средств в случае отказа банка в выпуске БК.

При получении учреждением банка заявления на получение БК с отметкой КЦ об отказе в

выпуске сотрудник учреждения банка извещает клиента об отказе и о возможности получения внесенных средств (первоначальный взнос и комиссия за годовое обслуживание БК)

Действия сотрудников учреждения банка и КЦ, а также учет возвращаемых денежных средств аналогичны учету при возврате средств в случае закрытия ЛС/ЛСК.

### **10.15. Выверка остатков по ЛС/ЛСК в конце операционного дня**

В конце каждого операционного дня сотрудником КЦ осуществляется выверка остатков на сводных счетах, открытых в автоматизированной банковской программе, и на лицевых счетах банковских карт в программном комплексе "Пластиковые карты". При выверке по каждой группе БК должны выполняться 3 условия:

1. Остаток на сводном счете должен быть равен суммарному остатку по лицевым счетам группы карт в программном комплексе "Пластиковые карты".

2. Остаток на сводном ссудном счете по данной группе карт должен быть равен суммарным остаткам по ссудным счетам банковских карт в программном комплексе "Пластиковые карты".

3. Остаток на ЛСК, который ведется в балансе, должен быть равен остатку на ЛСК в ПК "Пластиковые карты".

## **Раздел 11. Валютный контроль по операциям, совершаемым с использованием БК**

Банк осуществляет контроль по соблюдению клиентами валютного законодательства при совершении операций с использованием БК. Контроль осуществляется подразделениями головного офиса и филиалов, выполняющими функции валютного контроля.

КЦ еженедельно предоставляет учреждениям банка сведения о совершении валютных операций с использованием корпоративных БК.

При совершении валютных операций с использованием корпоративных БК юридическое лицо обязано в течение одного месяца от даты совершения операции предоставить в обслуживающее его учреждение банка обоснование совершения указанных операций, в том числе отчет о расходах с приложением расчетных и иных документов по каждой операции.

В случае непредставления юридическим лицом информации и документов в установленный срок, а также в случае выявления уполномоченным банком факта совершения указанным юридическим лицом валютной операции с нарушением установленного порядка, банк обязан направить уведомление о совершенной операции органам валютного контроля в порядке, установленном Банком России.

## **Приложение 2. Порядок выдачи наличных средств в АКБ "Первый карточный банк" держателям банковских карт**

### **Соглашение по терминологии**

**Авторизация** - процедура подтверждения возможности проведения операции по банковской карте.

**Банковская карта** является персонифицированным платежным средством, предназначенным для оплаты товаров и услуг, а также получения наличных денег в банковских учреждениях или в банкоматах на территории Российской Федерации и по всему миру. Разрешение на операцию выдачи наличных средств может быть получено только в результате авторизации.

**ВИН** - банковский идентификационный номер, присвоенный банку в платежной системе.

**Держатель** банковской карты представляет собой лицо, уполномоченное совершать операции по карте, чье имя эмбоссировано на лицевой стороне банковской карты и чья подпись стоит на оборотной стороне.

**Импринтер** - механическое устройство для получения на слипе отиска с банковской карты и адресной пластинки торговой точки или пункта выдачи наличных.

**ПОС-терминал** - электронное программно-техническое устройство, установленное в банке или в помещении предприятия торговли/услуг. Предназначен для автоматизации процесса авторизации, записи и пересылки данных о каждой транзакции.

**Слип** - квитанция на оплату покупки, услуги или получение наличных с помощью банковской карты, изготовленная на бланке по утвержденной форме, включающей в себя все реквизиты операции и код авторизации. Слип оформляется при помощи импринтера и состоит из трех листов и копировальной бумаги.

**Спонсор** - банк-принципал, оказывающий спонсорские услуги.

**Транзакция** - финансовый платеж, оформленный в электронном виде.

**Чек** - квитанция на оплату покупки, услуги или получения наличных с помощью банковской карты полученная с использованием ПOC-терминала. Чек распечатывается ПOC-терминалом в двух экземплярах.

## 1. Порядок обслуживания держателей банковских карт

Выдача наличных денежных средств по банковским картам производится банком в кассах дополнительных офисов и обменных пунктах банка.

Банк выдает наличные денежные средства по следующим типам банковских карт:

- VISA;
- VISA Electron;
- Eurocard/MasterCard;
- Cirrus/Maestro;
- Юнион Кард;
- Diners Club.

Отличительные особенности банковских карт перечисленных типов описаны в [приложении 1](#).

Банковская карта, по которой выдаются наличные денежные средства, может быть эмитирована как любым российским банком, так и любым банком по всему миру, имеющими права по правилам платежных систем на выпуск банковских карт перечисленных типов.

## 2. Обязанности кассира

### 2.1. Плата, взимаемая банком за выдачу наличных средств

Перед началом оформления операции выдачи наличных кассир должен ознакомить держателя банковской карты (далее по тексту карта) с условиями выдачи наличных денежных средств. За выдачу наличных денежных средств банк взимает плату согласно установленному тарифу.

### 2.2. Проверка подлинности карты и идентификация личности держателя

Кассир должен произвести следующие действия.

1. Проверить качество пластика, из которого изготовлена карта. Пластик должен иметь ровную ламинированную поверхность без видимых механических повреждений и признаков расслаивания.

2. Проверить наличие обязательных реквизитов карты ([приложение 1](#)). Карта в целом и ее отдельные реквизиты (полоса для подписи, магнитная полоса, номер, защитные символы) не должны иметь внешних повреждений: царапин, сколов, трещин и т.д.

3. Проверить документ, удостоверяющий личность держателя. В соответствии с законодательством Российской Федерации документами, удостоверяющими личность, являются:

- паспорт гражданина Российской Федерации - для граждан Российской Федерации;
- общегражданский заграничный паспорт - для граждан Российской Федерации;
- паспорт моряка - для граждан Российской Федерации;
- удостоверение личности военнослужащего или военный билет - для военнослужащих Российской Федерации;
- иные документы, признаваемые в соответствии с законодательством Российской Федерации документами, удостоверяющими личность, - для граждан Российской Федерации;
- паспорт иностранного гражданина либо иной документ, установленный федеральным законом или признаваемый в соответствии с международным договором Российской Федерации в качестве документа, удостоверяющего личность, - для иностранных граждан;
- вид на жительство в Российской Федерации - для лиц без гражданства, если они постоянно проживают на территории Российской Федерации;
- документ, выданный иностранным государством и признаваемый в соответствии с международным договором Российской Федерации в качестве документа, удостоверяющего личность лица без гражданства, - для лиц без гражданства;
- разрешение на временное проживание - для лиц без гражданства;
- вид на жительство - для лиц без гражданства;
- иные документы, предусмотренные федеральными законами или признаваемые в соответствии с международным договором Российской Федерации в качестве документов, удостоверяющих личность

лица без гражданства, - для лиц без гражданства;

- свидетельство о рассмотрении ходатайства о признании лица беженцем, выданное дипломатическим или консульским учреждением Российской Федерации либо постом иммиграционного контроля или территориальным органом федеральной исполнительной власти по миграционной службе, - для беженцев;

- удостоверение беженца - для беженцев.

Операции выдачи наличных могут осуществляться при предъявлении физическим лицом кассовому работнику водительского удостоверения.

Предъявляемый держателем документ не должен быть просрочен. На иностранных документах, российских заграничных паспортах необходимо проверить дату окончания срока действия. На российских общегражданских паспортах необходимо проверить наличие фотографии, соответствующей возрасту держателя.

4. Идентифицировать личность держателя по предъявляемому документу, обращая внимание на фотографию.

5. Сверить имя и фамилию, указанные на карте, с данными, указанными в предъявляемом документе.

Если карта или личность держателя не соответствуют хотя бы одному из вышеперечисленных пунктов, то выдавать наличные средства по карте запрещается, а держателю рекомендуется обратиться в банк, выдавший карту.

Если в результате проведенной проверки личность держателя и карта не вызывают сомнений, следует выяснить у держателя, какую сумму тот хотел бы получить, и провести авторизацию запрашиваемой суммы.

### **2.3. Выдача наличных средств**

Наличные денежные средства по карте можно выдавать только после получения кода авторизации. Проведение операций производится с помощью ПOC-терминала (инструкция по работе с ПOC-терминалом создается и поддерживается в актуальном состоянии КЦ) или импринтера (приложение 3). При этом данные документа, удостоверяющего личность держателя (серия, номер, страна выдачи, дата выдачи и (или) дата окончания срока действия), в обязательном порядке заносятся на чек/слип. Перед выдачей наличных денежных средств кассир обязан сверить подпись клиента на чеке с образцом подписи на карте. При несовпадении подписей просит еще раз расписаться на обороте чека, если подпись опять не совпадает, то отказывает клиенту в проведении операции и производит отмену совершенной операции.

Порядок действий следующий:

1) при выдаче наличных средств оформить справку (документ, выдаваемый физическому лицу при осуществлении операции с наличной валютой и чеками, согласно приложению 6 Инструкции от 28 апреля 2004 г. N 113-И);

2) выдать держателю требуемую сумму без учета начисленной комиссии;

3) передать держателю первый экземпляр слипа (чека), экземпляр справки, карту и документ, удостоверяющий личность.

### **3. Ответственность кассира**

3.1. За несоблюдение настоящего порядка кассиры несут дисциплинарную и полную материальную ответственность.

3.2. При обслуживании банковских карт кассир должен строго исполнять настоящий порядок.

3.3. За неправильное оформление слипа или чека, справки, за неправильную идентификацию личности держателя и (или) карты, что повлекло за собой невозмещение банку выданной кассиром суммы, последний несет ответственность согласно установленному в банке порядку.

### **4. Порядок оформления операций по выдаче наличных средств**

4.1. Каждый рабочий день кассир заполняет реестр операций с наличной валютой и чеками установленного банком образца в соответствии с приложением 4 Инструкции от 28 апреля 2004 г. N 113-И, в котором отражаются проведенные операции по выдачи наличных средств держателям карт с указанием итоговой суммы.

Реестры оформляются в двух экземплярах.

4.2. По операциям, совершенным в кассах дополнительных офисов: - на основании первого экземпляра реестра ответственный сотрудник дополнительного офиса распечатывает расходный

кассовый ордер в двух экземплярах и в автоматизированной банковской системе делает проводку:

Дт 47423 "Дебеторская задолженность по операциям с банковскими картами"

Кт 20202/20206/20207 "Касса"/"Касса обменного пункта"/"Касса оперкасссы".

По всем операциям первые экземпляры ордеров помещаются в документы дня, вторые экземпляры передаются в карточный центр как приложение к выписке по счету 47423 "Дебеторская задолженность по операциям с банковскими картами".

4.3. Вторые экземпляры слипов (чеков), первые экземпляры реестров и ордеров хранятся вместе с другими кассовыми документами дня в установленном банком порядке в течение определенного срока. Копии документов могут быть предоставлены карточному центру по его запросу.

4.4. Третьи экземпляры слипов, отчеты ПOC-терминалов (приложения 3, 4) и вторые экземпляры реестров ежедневно передаются в КЦ.

4.5. Карточный центр производит проверку правильности заполнения слипов и наличия обязательных реквизитов оттиска карты на слипе.

4.6. В случае выявления нарушений правил оформления слипов сотрудник карточного центра делает запись на описи в произвольной форме с указанием номера слипа, даты операции, фамилии кассира, проводившего операцию, и кратким описанием характера нарушения.

4.7. Контроль за своевременностью и полнотой возмещения средств по операция с банковскими картами возлагается на карточный центр:

- слипы аккумулируются в карточном центре и не реже чем один раз в пять рабочих дней отправляются при сводном отчете банка (приложение 4) спонсору;

- прием слипов на обработку документируется подписью ответственного сотрудника спонсора на первых копиях сводного отчета банка и описи;

- в случае несвоевременного поступления возмещения от спонсора выясняется причина;

- в случае если сумма возмещения не соответствует сумме, указанной в сводном отчете, проводится выяснение, по каким слипам (чекам) не получено возмещение, а также причины, по которым это произошло.

4.8. После получения покрытия по выданным наличным от спонсора, учитывающим комиссию спонсора, установленную договором, погашается дебеторская задолженность, и бэк-офисом формируются следующие проводки:

Дт 30110... "Корреспондентский счет в кредитной организации-корреспонденте"

Кт 47423... "Дебеторская задолженность по операциям с банковскими картами"

- на сумму выданных наличных по картам;

Дт 30110... "Корреспондентский счет в кредитной организации-корреспонденте"

Кт 70107... "Доходы по банковским картам"

- на сумму взимаемой комиссии банка (за вычетом комиссии спонсора). Операции оформляются мемориальными ордерами в бэк-офис, для иногородних филиалов данные проводки выполняются через счета межфилиальных расчетов.

Выверку счета 47423 выполняют учреждения банка, последующий контроль - карточный центр.

### **Приложение 3. Порядок обслуживания банкоматов в АКБ "Первый карточный банк"**

Настоящий документ определяет порядок технического и кассового обслуживания банкоматов и регламентирует взаимодействие подразделений АКБ "Первый карточный банк" (ООО) (далее - Банк) при осуществлении указанных операций.

#### **Общие положения**

Банкоматы, устанавливаемые АКБ "Первый карточный банк" (ООО) могут располагаться в помещениях и зданиях, принадлежащих или арендуемых Банком под дополнительные офисы, а также в помещениях организаций - клиентов Банка на основании договора Банка с организацией. Банкоматы, устанавливаемые Банком, используются для выдачи наличных рублей и иностранной валюты по банковским картам. Обслуживание банкоматов регламентируется Положением "О порядке ведения кассовых операций в кредитных организациях на территории Российской Федерации" от 9 октября 2002 г. N 199-П, телеграммой Центрального банка Российской Федерации от 19 июля 1997 г. N 70-97, Положением Банка России N 266-П. Часы работы устанавливаются распоряжением по Банку.

Обслуживание банкоматов в АКБ "Первый карточный банк" (ООО) осуществляют следующие подразделения: Карточный центр, Управление кассовых операций, операционные подразделения учреждений Банка, служба безопасности.

В настоящем порядке используются следующие определения и сокращения:

**КЦ** - Карточный центр;

**УКО** - Управление кассовых операций;

Учреждения - Дополнительные офисы и филиалы АКБ "Первый карточный банк" (ООО).

**Операционное подразделение** - подразделения, выполняющее инкассацию банкомата. В зависимости от местонахождения банкомата функции операционного подразделения выполняются УКО или учреждениями Банка: банкоматы на территории г. Москвы и Московской области инкассирует УКО, банкоматы в регионах России инкассирует региональный филиал Банка.

**Банкомат (или АТМ)** - устройство для выдачи наличных денежных средств держателям банковских карт; банкомат включает в себя два блока: верхний и нижний.

В верхнем блоке банкомата находятся дисплей, клавиатура, принтер чеков, системный принтер, лоток для изъятых карт, устройство для чтения карт.

**Сервисная карта** - пластиковая карта, закрывающая цикл инкассации на хосте Процессингового центра. Выпускается для каждого банкомата, срок действия - 1 год.

**Журнальный принтер** - устройство для распечатки контрольной ведомости банкомата, в которой отражаются все операции, произведенные банкоматом за день, а также ведомости загрузки/выгрузки.

**Контрольная лента** - бумажная лента, установленная на журнальном принтере, на которую печатаются все операции.

**Принтер чеков (клиентский принтер)** - устройство для печати чеков клиентов (по остаткам на счетах и отражению операций снятия наличных).

**Лоток для изъятых карт** - устройство, предназначенное для изъятых банкоматом карт.

**Режект-кассета** - кассета для удержанных купюр, которые банкомат по каким-либо причинам не выдал держателю (находится в сейфе банкомата).

**Канал** - линия связи, связывающая банкомат с системой авторизации.

Спецификация - пользовательские характеристики банкомата.

**Кассир** - кассовый работник из числа сотрудников операционного подразделения, назначенный распоряжением ответственным за кассовое обслуживание банкомата.

**Инкассатор** - сотрудник УКО или инкассаторской службы учреждения, назначенный распоряжением ответственным за загрузку и изъятие кассет с денежной наличностью, а также замену расходных материалов (ленты и картриджи принтеров) в банкомате.

**Техник** - сотрудник КЦ.

**Охранник** - лицо, осуществляющее охрану кассира или инкассатора с денежными средствами при транспортировке, загрузке и выгрузке банкомата. Охранник может быть как штатным сотрудником СБ Банка, так и сотрудником охранной организации, имеющей с Банком договор о предоставлении охранных услуг.

**Поставщик** - компания, выполняющая поставку и последующее обслуживание банкоматов Банка.

**Сервисная компания** - организация, специализирующаяся на инженерном обслуживании данной модели банкомата и действующая на основании договора с Банком.

Охранная организация - ЧОП, вневедомственная охрана МВД.

**ЧОП** - частное охранное предприятие

СБ - служба безопасности Банка.

## 1. Обязанности подразделений Банка, ответственных за функционирование банкоматов Банка

### 1.1. Обязанности КЦ:

- организация доставки и помощь в установке банкомата;
- контроль состояния банкомата, в том числе наличия денежных средств;
- своевременное информирование операционного подразделения о необходимости загрузки банкомата денежной наличностью;
- обеспечение исправной работы банкомата, а именно: организация профилактических и ремонтных работ, обеспечение расходными материалами (кассетами, бумажной лентой, картриджами и т.д.), взаимодействие с Управлением автоматизации по вопросам связи с процессинговым центром;
- осуществление расчетов по операциям выдачи наличных денежных средств через банкомат;
- разрешение претензий клиентов и урегулирование спорных ситуаций;
- организация обучения кассиров и сотрудников службы инкассации.

### 1.2. Обязанности УКО:

- проводит осмотр места установки банкомата и рассчитывает маршрут движения инкассаторов к банкомату;
- загрузка денежной наличности в кассеты в соответствии с заявкой КЦ;
- инкассация банкоматов, находящихся за территорией подразделений Банка;
- оформление кассовой документации по загрузке/выгрузке банкоматов;
- замена расходных материалов в устройствах банкомата;
- взаимодействие с КЦ, в том числе по проведению профилактических и ремонтных работ.

### 1.3. Обязанности операционного подразделения:

- инкассация банкомата в соответствии с заявкой КЦ, если банкомат находится на территории г. Москвы и Московской области, если банкомат находится в регионах, - региональное подразделение самостоятельно принимает решение об инкассации банкомата;
- загрузка денежной наличности в кассеты банкомата и установка (выемка) кассет в банкомат (из банкомата);
- оформление кассовой документации по загрузке/выгрузке банкоматов;
- взаимодействие с КЦ, в том числе по проведению профилактических и ремонтных работ.

### 1.4. Обязанности службы безопасности.

Служба безопасности проводит проверку организации, в которой устанавливается банкомат, и ЧОПа, с которым планируется заключение договора на охрану банкомата, по следующим параметрам:

- соответствие регистрационных данных представленным;
- проверка данных по учредителям и руководителям;
- наличие претензий со стороны правоохранительных и налоговых органов;
- факты и признаки связи с криминальными структурами;
- оценка деловой репутации организации (по возможности).

Производит осмотр места установки банкомата и дает рекомендации по минимизации рисков.

Инструктирует кассиров и сотрудников службы инкассации в части, относящейся к вопросам обеспечения безопасности.

### 1.5. Обязанности управления автоматизации.

Разработка и реализация технологий подключения банкоматов к ПЦ в соответствии с информацией по коммуникациям и оборудованию, указанным в заявке на установку банкомата.

Заказ необходимого оборудования связи.

Инсталляция и мониторинг оборудования связи в течение всего срока работы банкомата.

## 2. Установка банкомата

2.1. Учреждение подает в КЦ заявку на установку банкомата в установленной форме (приложение 7). Все поля обязательно заполняются. Вместе с заявкой подается служебная записка с экономическим обоснованием установки банкомата.

2.2. Заявка рассматривается КЦ и управлением автоматизации в течение 7 дней. Далее КЦ отправляет заявку на регистрацию банкомата в Пи и приобретает необходимое оборудование.

2.3. Специалисты Пи на складе поставщика банкоматов инсталлируют программное обеспечение и устанавливают ключи шифрования.

2.4. По распоряжению КЦ сервисные службы поставщика доставляют банкомат в указанное в заявке место.

2.5. В зависимости от места установки банкомата вызываются сотрудники сервисной организации для тестирования банкомата без подключения к каналу связи.

Вызов сотрудников сервисной организации для банкоматов, находящихся в Москве и Московской области, проводит КЦ.

Вызов сотрудников сервисной организации для банкоматов, находящихся в регионах, проводится сотрудниками региональных учреждений.

2.6. После тестирования банкомата составляется акт о результатах тестирования банкомата и высылается в КЦ.

В случае абсолютной работоспособности банкомата проводится окончательный расчет с поставщиком за оборудование и услуги. В случае наличия повреждений, неисправностей и некомплекта заказанного оборудования по вине поставщика расчет производится после полного устранения неполадок (ремонт и доукомплектация за счет поставщика).

2.7. При наличии рабочего канала связи с процессингом банкомат вводится учреждением в эксплуатацию, которое:

- проводит смену кода замка сейфа банкомата;
- проводит фиксацию банкомата к полу;
- подключает банкомат к сигнализации;
- заключает договоры на установку банкомата и охрану банкомата (договоры в установленном образце предоставляются КЦ);
- после заключения договоров и подключения к сигнализации операционное подразделение подготавливает и загружает кассеты в банкомат в соответствии с номиналами, представленными в заявке на установку банкомата;
- назначает ответственное лицо за обслуживание и мониторинг банкомата. (Сотрудник до установки банкомата должен пройти подготовительный курс по обслуживанию банкомата у поставщика. Обучение согласовывается с КЦ.)

### 3. Кассовое обслуживание банкомата

3.1. Кассовое обслуживание банкомата осуществляется в соответствии с Положением Банка России от 9 октября 2002 г. N 199-П.

3.2. Письменным распоряжением по Банку назначается список лиц, ответственных за операции по загрузке и изъятию денежной наличности из банкомата.

3.3. Денежные средства, необходимые для обеспечения наличностью банкомата, выдаются кассиру на основании заявки из КЦ. Заявка подписывается директором (заместителем директора) КЦ. Региональные подразделения выдают наличность кассиру для загрузки в кассеты банкомата на основании заявки операционного подразделения, подписанной руководителем филиала.

3.4. Загрузка и изъятие кассет с денежной наличностью из банкомата осуществляются на следующий рабочий день после получения заявки из КЦ. Заявка должна быть подана до 15 ч 00 мин. Заявки подаются за два рабочих дня, если их сумма превышает 9 000 000 (девять миллионов) рублей.

3.5. Загрузка осуществляется в помещении кассы операционного подразделения. При подготовке кассет для инкассации банкомата категорически запрещается докладывать денежные средства в кассеты без пересчета оставшихся в них купюр.

3.6. Инкассация банкомата, находящегося на территории операционного подразделения, проводится кассиром в присутствии охранника.

3.7. Инкассация банкомата, находящегося вне территории операционного подразделения, проводится инкассатором в присутствии охранника.

3.8. Инкассация банкоматов проводится в соответствии с Инструкцией (приложение 4).

**Примечание.** Инструкция - порядок действий, составленный в соответствии с программными и техническими требованиями каждого банкомата. Инструкция составляется и обновляется КЦ.

3.9. На основании заявки КЦ сотрудник операционного подразделения выписывает расходный кассовый ордер на сумму наличности, загружаемой кассиром в кассеты банкомата. В региональных учреждениях заявка составляется ответственным лицом учреждения на основании данных о текущей выдачи купюр.

3.10. Инкассатор получает от заведующего кассой подготовленные кассеты с денежной наличностью. К кассете прикрепляется ярлык с проставлением на нем: номера банкомата, суммы вложенных денег, даты, подписи и именного штампа заведующего кассой или специально выделенного кассового работника. Принимая кассеты для загрузки банкомата, инкассатор проверяет целостность кассет, пломб, наличие на ярлыке реквизитов, расписывается в расходных ордерах. Заявка, расходный кассовый ордер и ведомость загрузки банкомата подшиваются в кассовые документы дня.

3.11. Кассир (инкассатор) производит распечатку ведомостей выгрузки из банкомата денежных средств, выгрузки и загрузки кассет в банкомат, распечатку ведомости загрузки кассет, контрольную ведомость по операциям в соответствии с инструкцией в присутствии охранника, затем доставляет кассеты в кассовое подразделение.

3.12. После выгрузки и доставки кассет в кассовое подразделение на основании ведомости выгрузки сотрудник учетно-операционного отдела выписывает приходный кассовый ордер. После этого заведующий кассой принимает от кассира денежную наличность, изъятую из кассет банкомата, сверяет остаток изъятых из кассет денег с данными распечатки и расписывается в приходном кассовом ордере.

3.13. Контрольная лента, содержащая все операции в банкомате, передается в КЦ для клиентской работы и для выверки взаиморасчетов по возмещению средств по счетам бухгалтерского учета. Контрольные ленты с расшифровкой операций хранятся в КЦ в течение 7 лет. По истечении 7 лет они подлежат уничтожению.

3.14. Кассир (инкассатор) при инкассации банкомата обязательно проверяет лоток кардридера на наличие забытых карт. При изъятии кассиром или инкассатором карт из лотка кардридера составляется "Реестр изъятых карт" в 2 экземплярах ([приложение 2](#)). Один экземпляр вместе с картой передается в КЦ.

### 4. Техническое обслуживание банкомата

Техническое обслуживание банкомата контролируется КЦ. При необходимости полного или частичного восстановления работоспособности банкоматов КЦ может привлекать к работам сотрудников как процессингового центра, так и обслуживающей (сервисной) компании.

4.1. Подготовка кассет банкомата к загрузке денежной наличностью.

4.1.1. За банкоматом закрепляется необходимое количество кассет, которые подготавливаются к использованию ответственным за техническое обслуживание банкомата.

4.1.2. На поверхность каждой кассеты наносятся номер банкомата, буквенный код и делаются надписи о номинале закладываемых банкнот, так как каждая кассета предназначена для банкнот строго

определенного достоинства.

4.1.3. Необходимое для бесперебойного обслуживания банкомата количество кассет, подготовленных к использованию, передается заведующей кассой и хранится в предкассовой.

4.2. Технический мониторинг, мелкие ремонтные работы.

4.2.1. На основании информации, поступающей из процессингового центра и клиентских заявлений, КЦ контролирует работоспособность банкоматов и состояние связи банкоматов с процессинговым центром.

4.2.2. В случае поступления информации о сбое в работе банкомата сотрудник КЦ принимает возможные меры удаленного воздействия для устранения сбоя, в частности, взаимодействует с Управлением автоматизации по проверке состояния каналов связи с процессинговым центром. Если для устранения неисправности требуется проведение работ в месте установки банкомата, сотрудник КЦ по телефону сообщает о данном факте ответственному сотруднику операционного подразделения, за которым закреплен данный банкомат.

4.2.3. Если причины сбоя устранимы без привлечения специалистов сервисной компании или сотрудника КЦ, то кассир или инкассатор устраняет их самостоятельно (например, перегружает компьютер банкомата, меняет ленту системного и чекового принтеров).

4.2.4. Если для устранения причины сбоя необходимо проведение работ специалистом сервисной компании или процессингового центра, то кассир (инкассатор) немедленно информирует об этом КЦ и проводит выгрузку банкомата.

4.3. Проведение внеплановых ремонтных или профилактических работ сотрудниками сервисной компании.

4.3.1. Ответственный сотрудник КЦ (регионального учреждения) вызывает специалистов сервисной компании к банкомату для устранения неисправностей и уведомляет о времени их прибытия кассира и службу безопасности для организации охраны.

4.3.2. Проведение ремонтных или профилактических работ, связанных с вскрытием сейфа банкомата, его частичным или полным демонтажем, механическими или тепловыми воздействиями на корпус сейфа, полной заменой банкомата, производится только после проведения операции выгрузки из банкомата денежной наличности.

4.3.3. После проведения ремонтных или профилактических работ представители сервисной компании и сотрудник КЦ (регионального учреждения) составляют акт, в котором указывается:

- адрес банкомата;
- описание возникших неисправностей;
- перечень проведенных работ;
- информация о дате и времени проведения работ.

Акт подписывается представителями сервисной компании и сотрудником КЦ (регионального учреждения). Подписанные акты хранятся в КЦ (региональном учреждении).

4.4. Проведение плановых профилактических работ.

4.4.1. В случае проведения плановых профилактических работ с банкоматом специалистами сервисной компании ответственный сотрудник КЦ согласовывает дату и время проведения работ с Управлением кассовых операций (или операционным подразделением) и службой безопасности. Кассир (инкассатор) к согласованной дате и времени организует выгрузку из банкомата денежной наличности.

## 5. Нештатные ситуации

5.1. Невозможность распечатки контрольных ведомостей.

5.1.1. В случае невозможности распечатки контрольных ведомостей кассир (инкассатор) незамедлительно сообщает об этом по телефону ответственному за программное обеспечение. Специалист по программному обеспечению убеждается в наличии сбоя, принимает меры к его устранению. По прибытии в кассу банка кассир (инкассатор) составляет объяснительную записку о невозможности распечатки контрольных ведомостей банкомата. Специалист по программному обеспечению составляет и подписывает акт о наличии сбоя (в случае неисправности оборудования акт составляет ответственный за техническое обслуживание). Объяснительная записка и акт передаются в кассу вместе с изъятыми кассетами. В кассе составляется акт (приложение 6) о фактически принятых денежных средствах, который служит основанием для оформления прихода в кассу.

5.2. Разбор фактов несоответствия остатков денежных средств данным контрольных документов.

5.2.1. Факт несоответствия суммы по чекам инкассации банкомата с фактическим остатком в кассетах и режект-кассете оформляется актом несоответствия ([приложение 1](#)).

5.2.2. Комиссия, составленная из числа сотрудников операционного подразделения и КЦ, исследует причины возникновения несоответствия и составляет заключение, в котором указываются факты, причины, способы возмещения (или списания) денежных средств.

5.2.3. Если обнаружена недостача в выгруженных кассетах банкомата, то кассир, производивший загрузку денежной наличности в кассеты банкомата, несет полную материальную ответственность за

недостачу.

5.2.4. Если обнаружена недостача в режект-кассете, а общая сумма выгруженной из сейфа банкомата наличности совпадает с данными контрольной ведомости банкомата, то данное несоответствие считается ошибкой программного обеспечения.

5.2.5. Если обнаружена недостача в режект-кассете, целостность пломб на кассете не была нарушена, общая сумма выгруженной наличности из сейфа банкомата не совпадает с данными ведомости выгрузки банкомата (имеется недостача) и была произведена операция дампирования (возврат денежных средств в сейф банкомата, если клиент их не забрал), то КЦ и СБ проводят расследование данного случая.

5.2.6. Если при пересчете выгруженной из сейфа банкомата денежной наличности обнаруживается излишек, то проверяется контрольная ведомость от момента загрузки до выгрузки. Если после записи о какой-либо транзакции обнаружится запись о неполучении (получении частично) клиентом денег, то об этом делается запись в разделе "Примечания" акта несоответствия, копия фрагмента контрольной ведомости прилагается к данному акту. Копия акта несоответствия вместе с копией фрагмента контрольной ведомости, подтверждающей факт неполучения (получения частично) клиентом денег, передаются в КЦ.

Сумма излишка отражается сотрудником учетно-операционного отдела на основании акта несоответствия по счету 70107... "Излишки денежной наличности, обнаруженные в банкомате".

5.3. Нарушение пломб на кассетах или повреждение кассет с денежной наличностью.

5.3.1. При обнаружении повреждений банкомата, нарушения пломб или повреждения самих кассет с денежной наличностью лицо, ответственное за охрану банкомата по месту установки, сообщает о случившемся в КЦ. Далее информация передается в УКО и СБ. Ответственные сотрудники указанных подразделений выезжают на место установки банкомата и, по согласованию с руководством банка, принимают решение о целесообразности вызова сотрудников милиции. По результатам осмотра составляется акт, в котором отражается суть произошедшего (приложение 5). Затем в присутствии сотрудников КЦ, СБ, милиции (в случае вызова) кассир (инкассатор) производит инкассацию банкомата.

5.3.2. Если кассир (инкассатор) сдает для пересчета поврежденные кассеты или кассеты с нарушенными пломбами, то по распоряжению руководителя операционного подразделения создается комиссия. Комиссией составляется акт в трех экземплярах. В акте указываются: дата приема и вскрытия кассет, местонахождение банкомата, кем, в каком помещении и в чьем присутствии произведен пересчет, какие повреждения были обнаружены, сумма вложенных денег по данным контрольных ведомостей и какая сумма фактически оказалась в каждой кассете по достоинствам. Акт служит основанием для зачисления денежной наличности в кассу. Акт подписывается всеми лицами, присутствующими при приеме и пересчете кассет с денежной наличностью.

Первый экземпляр акта остается в кассовых документах дня операционного подразделения. Второй экземпляр акта передается в СБ Банка для расследования обстоятельств повреждения пломб или кассет. Третий экземпляр акта передается в КЦ.

5.3.3. В случае обнаружения следов взлома банкомата или подозрения в несанкционированном изъятии денежных средств кассир (инкассатор) обязан немедленно известить о происшествии руководство подразделения, СБ и КЦ. Вскрытие банкомата и изъятие кассет производятся при наличии технической возможности после осмотра внешних повреждений сотрудником службы безопасности. Сотрудником КЦ составляется акт о повреждениях. Акт подписывают сотрудник КЦ, представитель службы безопасности, кассир (инкассатор) и охранник.

Акт передается в кассу банка вместе с изъянными кассетами. Загрузка банкомата в этом случае не производится, а подготовленные для загрузки кассеты возвращаются в кассу Банка.

Загрузка банкомата производится после устранения повреждений банкомата и расследования обстоятельств взлома или несанкционированного изъятия денежных средств.

5.3.4. При обнаружении повреждений в нижнем блоке банкомата или сейфа, делающих невозможным изъятие из него кассет и денежных средств, кассир (инкассатор) оперативно сообщает руководству подразделения, которое, в свою очередь, информирует КЦ и СБ. Кассир (инкассатор) возвращается в кассу Банка. Изъятие кассет производится на основании специального задания с участием ответственного за техническое обслуживание банкомата с привлечением специалистов необходимой квалификации. Ответственный за техническое обслуживание банкомата составляет акт о повреждениях. Акт подписывают сотрудник КЦ, представитель службы безопасности, ответственный за техническое обслуживание банкомата, кассир (инкассатор).

Акт передается в кассу Банка вместе с изъянными кассетами. Загрузка банкомата производится после устранения повреждений банкомата и расследования обстоятельств повреждений.

## **6. Клиентское обслуживание**

6.1. Общие положения.

6.1.1. Претензии клиентов рассматриваются на основании заявления в течение 7 рабочих дней с

момента его подачи.

6.2. Операция была банкоматом проведена, деньги выданы не были.

6.2.1. Если факт выдачи средств из кассет банкомата подтверждается данными по контрольной ведомости и (или) из процессингового центра, держателю дается письменный обоснованный отказ.

6.2.2. Если подтверждается факт транзакции по карте и невыдачи средств из банкомата держателю карты, то КЦ оформляет заключение о необходимости возврата средств держателю. Заключение передается в операционное подразделение и является основанием в процессингового центра для возврата средств держателю.

6.2.3. Если КЦ установил, что списания средств с картсчета держателя не произошло либо был проведен автоматический возврат средств, то претензия считается необоснованной и отклоняется.

6.3. Держатель карты при запросе денег отказа не получил, деньги банкоматом выданы не были, а сумма со счета клиента была списана.

6.3.1. Основанием для возврата средств служат несоответствие выписки по картсчету заявителя, перечня транзакций по банкомату и транзакций банкомата по журнальной ленте, а также отсутствие на ленте банкомата транзакции по карте, указанной в заявлении за указанную дату и время.

Это подтверждает, что денежные средства клиенту не были выданы.

6.3.2. Денежные средства возвращаются на карту держателя на основании распоряжения КЦ.

6.4. Держатель не успел получить предложенные банкоматом деньги либо взял часть предложенной суммы.

6.4.1. Основанием для возврата средств является совпадение данных, указанных в заявлении с данными акта несоответствия при выгрузке банкомата и данных контрольной ведомости.

6.4.2. Если данные, указанные в заявлении, не совпадают с данными акта несоответствия либо фрагментом контрольной ведомости, то возврат денег может быть произведен в размерах, указанных в акте (при условии, что эта сумма меньше или равна сумме, указанной во фрагменте ленты системного журнала банкомата).

6.4.3. Денежные средства возвращаются на карту держателя на основании распоряжения КЦ.

## **7. Управление ключами и кодами доступа**

7.1. Передача ключей и сервисной карты от каждого банкомата кассиру (заведующему кассой) осуществляется сотрудником КЦ по акту приема/передачи. Акт составляется в двух экземплярах, один из которых остается в кассе и помещается в отдельное дело по кассовому обслуживанию банкомата, второй остается в КЦ.

7.2. Дубликаты ключей от банкомата подлежат хранению в денежном хранилище в соответствии с требованиями положения Банка России от 9 октября 2002 г. N 199-П.

7.3. Код замка от сейфа банкомата устанавливает кассир (инкассатор) самостоятельно. Код устанавливается таким образом, чтобы он был известен только установившему его кассиру (инкассатору). Код в письменном виде запечатывается в конверт личной печатью кассира (для инкассатора-печатью маршрута) и передается заведующему кассой под расписку в журнале учета и передачи печатей, клише, штампов, ключей и пломбир.

7.4. Конверт с кодом сейфа банкомата может быть вскрыт только в случае непредвиденного отсутствия кассира комиссией, назначаемой руководителем операционного подразделения. После вскрытия сейфа банкомата другим кассиром код замка заменяется на новый.

В Управлении кассовых операций запечатанный конверт с кодом, ключи и сервисная карта хранятся в металлическом шкафу у заведующего кассой. Передача запечатанного конверта с кодом, ключей и сервисной карты от заведующего кассой сотруднику инкассации происходит под роспись в журнале учета и передачи печатей, клише, штампов, ключей и пломбир.

После выполнения задания сотрудник инкассации передает заведующему кассой запечатанный конверт с новым кодом, ключи и сервисную карту под роспись в том же журнале.

7.5. В случае увольнения кассира (инкассатора), имеющего доступ к кодам сейфа банкомата, необходимо до увольнения произвести смену кодов для открытия сейфа банкомата.

## **8. Бухгалтерский учет операций по выдаче наличных денежных средств из банкомата**

Дт 20209 "Денежные средства в пути"

Кт 20202 "Касса".

Проводки совершаются отдельно на сумму наличных денежных средств в рублях и долларах, отосланных из кассы для подкрепления банкомата, и оформляются расходными кассовыми ордерами.

Дт 20208 "Денежные средства в банкоматах"

Кт 20209 "Денежные средства в пути".

Проводки совершаются отдельно на сумму наличных денежных средств в рублях и долларах,

загруженных в банкомат, и оформляются приходными кассовыми ордерами.

Дт 30233810 "Незавершенные расчеты в рублях по операциям, совершенным с использованием платежных карт в банкомате"

Кт 20208 "Денежные средства в банкоматах" - на сумму рублей, выла иных из банкомата.

Дт 30233840 "Незавершенные расчеты в долларах по операциям, совершенным с использованием платежных карт в банкомате"

Кт 20208 "Денежные средства в банкоматах" - на сумму долларов, выла иных из банкомата.

Проводки в [пунктах 7.3](#) и [7.4](#) оформляются расходными кассовыми ордерами.

Дт 20202 "Касса"

Кт 20208 "Денежные средства в банкоматах".

Проводки совершаются отдельно на сумму остатка наличных денежных средств в рублях и долларах в банкомате и оформляются приходными кассовыми ордерами.

Дт 20208 "Денежные средства в банкоматах"

Кт 70107 "Излишки денежной наличности".

Проводки совершаются на сумму излишков, обнаруженных в банкомате и оформляются приходными кассовыми ордерами.

При необходимости возврата денежных средств держателю банковской карты в том месяце, в котором излишки были зачислены на счет доходов, совершается проводка:

Дт 70107 "Излишки денежной наличности"

Кт 30102 "Корреспондентский счет" или

Кт 423, 426, 40817, 40820 - счета физических лиц.

В случае возврата денежных средств держателю банковской карты в другом месяце совершается проводка:

Дт 70209 "Излишки денежной наличности, обнаруженных в банкомате"

Кт 30102 "Корреспондентский счет" или

Кт 423, 426, 40817, 40820 - счета физических лиц.

Недостача в банкомате возмещается кассиром, обслуживающим банкомат. Если виновные лица не установлены, то оформляется проводка:

Дт 60323 "Расчеты с кассиром"

Кт 20208 "Денежные средства в банкомате".

Проводки по возмещению рублей и долларов, выданных из банкомата, осуществляются согласно порядку выдачи наличных средств в АКБ "Первый карточный банк".

**Акт несоответствия N \_\_\_\_\_**  
**от "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 200\_\_ года**

В результате вскрытия кассет банкомата N \_\_\_\_\_, установленного:

(указать подразделение, к которому относится банкомат)  
 и пересчета денежной наличности обнаружено несоответствие между общей суммой, полученной с контрольного чека банкомата и общей суммой, полученной в результате пересчета денежной наличности, выгруженной из кассет банкомата и режект-кассеты.

Информация с контрольного чека банкомата:

Итого в сейфе банкомата (контр. лента)

В результате пересчета из кассет выгружено:

Кассета N _____ кол. купюр _____	достоинство _____	сумма _____
Кассета N _____ кол. купюр _____	достоинство _____	сумма _____
Кассета N _____ кол. купюр _____	достоинство _____	сумма _____
Кассета N _____ кол. купюр _____	достоинство _____	сумма _____

Итого в кассетах \_\_\_\_\_

В результате пересчета установлено, что содержимое режект-кассеты составляет:

Кол. купюр _____	достоинство _____	валюта _____
Кол. купюр _____	достоинство _____	валюта _____
Кол. купюр _____	достоинство _____	валюта _____
Кол. купюр _____	достоинство _____	валюта _____
Кол. купюр _____	достоинство _____	валюта _____

Итого в режект-кассете: \_\_\_\_\_

Итого в сейфе банкомата в результате пересчета: \_\_\_\_\_

(сумма прописью)

Итого несоответствие:

Недостача (сумма) \_\_\_\_\_

Излишек (сумма) \_\_\_\_\_

**Примечание**

Контролер \_\_\_\_\_

Кассир \_\_\_\_\_

**Реестр изъятых карт**

Банкомат \_\_\_\_\_

Дата " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 199\_\_ г.,

время \_\_\_\_ час \_\_\_\_ мин.

Мною, кассиром \_\_\_\_\_, изъяты из

(Ф.И.О.)

бункера банкомата следующие карты:

VISA: (указать номера карточек)

1.	7.
2.	7.
7.	7.

Итого: \_\_\_\_\_

EUROCARD/MASTERCARD: (указать номера карточек)

1.	7.
2.	7.
7.	7.

Итого: \_\_\_\_\_

Другие \_\_\_\_\_ (тип карточек):

1.	7.
2.	7.
7.	7.

Итого: \_\_\_\_\_

Всего изъято карточек \_\_\_\_\_ (прописью) штук.

**Заявка  
на установку и проработку схемы подключения транзакционного оборудования  
с использованием выделенных каналов связи**

Заполняется учреждением Банка

Вид транзакционного оборудования	
Модель	
Только для Банкомата Номинал кассет	Кассета А _____ Кассета В _____ Кассета С _____ Кассета D _____ Кассета Е _____
Кол-во подключаемого оборудования	
Предполагаемая схема подключения оборудование	
Наименование организации клиента	
Фактический адрес организации клиента	
Ответственное лицо со стороны клиента (телефон, Ф.И.О.)	
Фактический адрес места организации канала Страна/Город/улица/дом/этаж/подъезд/этажность дома/номер телефона	
Наличие прочих выделенных каналов у клиента (кол-во и тип)	
Наличие коммуникационного оборудования (модель)	
Ответственное лицо со стороны учреждения (Ф.И.О., телефон)	
Дополнительные сведения	
Дата отправки в КЦ	

Заполняется КЦ

Согласовано/Отказать	
Ответственное лицо со стороны КЦ (Ф.И.О., телефон)	
Дата отправки в УА	

Заполняется УА

Подтверждаем/отвергаем возможность предложенной схемы подключения	
Альтернативная схема подключения	
Ориентировочная стоимость подключения (вкл. оборудование)	
Дата возврата в КЦ	

## Примечания

\* (1) См.: Durand H. De la banque universelle au retour de la banque specialisee//Controle des activites bancaires et risques financiers/Etudes coordonnees par Spindler J.; Pref. de Gaffard J.-L. - P., 1998. - P. 19-43; Paulet E. L'alternative banques universelles - banques specialisees dans le systeme bancaire europeen//Ibid. - P. 45-71; Банковское дело: Зарубежный опыт: реф. сб. ИНИОН РАН (Институт научной информации по общественным наукам Российской академии наук). N 4. С. 40 - М.: Финансы и Статистика, 1998.

\* (2) В **главе 2** "Розничные продукты банка" приведены определения таких понятии, как "розничные операции" и "розничный бизнес".

\* (3) Личные Деньги. 2005. 11 марта.

\* (4) См.: Популярные финансы. 2005. N 5.

\* (5) См.: Популярные финансы. 2005. N 5.

\* (6) См.: Популярные финансы. 2005. N 5.

\* (7) Источник: <http://www.credits.ru/consumer/articles/1786/http>

\* (8) "Семинар по кредитным карточкам" Варвара Кении, Visa International (Москва, 27 апреля 2004 г.).

\* (9) "Семинар по кредитным карточкам" Варвара Кении, Visa International (Москва, 27 апреля 2004 г.).

\* (10) Данные на основании семинара "Revolving Credit: A Profitable Card Option", MasterCard Academy, Moscow, June 2005.

\* (11) См.: Популярные финансы. 2005. N 6.

\* (12) Данные Центрального банка Российской Федерации, [http://www.cbr.ru/statistics/credit\\_statistics/print.asp?file=Remittances.htm](http://www.cbr.ru/statistics/credit_statistics/print.asp?file=Remittances.htm).

**Примечание.** Включаются данные о денежных переводах, осуществленных через системы: Anelik, Contact, InterExpress, Migom, MoneyGram, PrivatMoney, Ria Envia, STB-Экспресс, Travelex Worldwide Money Ltd, UNiStream, VIP Money Transfer, Western Union, Быстрая Почта, Гута Спринт, Золотая Корона, а также через Почту России.

\* (13) См.: <http://www.wfin.ru>.

\* (14) Источник: Агентство финансовой информации "М3-медиа" <http://www.m3m.ru>.

\* (15) См.: Популярные финансы. 2005. N 6.

\* (16) Travel&Entertainment (сокращенно T&E) - "Путешествия и развлечения".

\* (17) Mauvais ton - дурной тон.

\* (18) On-us (англ.) - в деловой терминологии.

\* (19) Non-on-us (англ.) - в деловой терминологии.

\* (20) Copy request - в английской терминологии.

\* (21) Business-to-business.

\* (22) Sales - в английской терминологии.

\* (23) Надо отметить, что этот порог имеет тенденцию к снижению.

\* (24) Mail - phone order - заказ товара/услуги по телефону, почте.

\* (25) Card present + cardholder present - "есть карта - есть картодержатель".

\* (26) Card absent.

\* (27) Cash advance.

\* (28) Reimbursement fee.

\* (29) Этот процесс в англоязычной литературе по управленческому учету называется costing.

\* (30) MIS - Management Information System.

\* (31) Mature.

\* (32) Все цены, тарифы, себестоимость установлены условно для целей иллюстрации методики расчета.

\* (33) В настоящее время Указанием Банка России от 16 декабря 2004 г. N 1529-У внесены соответствующие изменения в Инструкцию N 116-И в части совершения нерезидентами операций с использованием расчетных и кредитных карт по банковским счетам в валюте Российской Федерации.

\* (34) См.: КЗОИТ от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (принят Государственной Думой Федерального Собрания Российской Федерации 21 декабря 2001 г.).

\* (35) <http://www.glossary.ru>.

\* (36) <http://www.e-commerce.ru>.

\* (37) Генкин А.С. Планета WEB-денег.

\* (38) В июле 2000 г. в Вашингтоне состоялась конференция "Будущее денежной политики и банковского дела" под эгидой департамента по финансовому сектору Мирового банка, департамента исследований Международного валютного фонда и журнала International Finance, большинство докладов, прозвучавших на ней, было посвящено проблематике влияния феномена электронных денег на эффективность денежной политики, осуществляемой центральными банками. Наиболее заметные доклады по данной проблематике были сделаны Чарльзом Фридмэном, заместителем управляющего

Банка Канады, Чарльзом Гудхартом, профессором Лондонской школы экономики и Майклом Вудфордом, профессором отделения экономики Принстонского университета. Подробнее см.: Грачева М. Центральные банки в эпоху электронных денег: потеря былого могущества//Мир электронной коммерции. 2000. 19 декабря (N 10).

\*(39) Directive of the European Parliament and of the Council 2000/46/EC of 18.09.2000 "On the taking up, pursuit of and prudential supervision of the business of electronic money institutions" (OJL 275, 27.10.2000). - See. Article 1.

\*(40) "Survey of electronic money developments", Committee on Payment and Settlements Systems Bank for International Settlements, November 2001. - P. 3.

\*(41) Цит. соч. - С. 3.

\*(42) "A glossary of terms used in payments and settlements systems", Committee on Payment and Settlements Systems Bank for International Settlements, January 2001. - P. 16.

\*(43) См.: "Survey of electronic money developments". Цит. соч. - P. 1.

\*(44) Решение было принято на заседании совета директоров Банка России (протокол N 11), состоявшемся 20 марта 1998 г., на котором был сформирован подход в части регулирования Банком России инновационных систем расчетов в сфере розничных банковских услуг, классифицируемых в специальной литературе как "электронные деньги". Во исполнение вышеуказанного решения совета директоров Банком России было разработано Указание от 3 июля 1998 г. N 277-У "О порядке выдачи регистрационных свидетельств кредитным организациям-резидентам на осуществление эмиссии предоплаченных финансовых продуктов", устанавливающее уведомительный порядок регистрации кредитных организаций-резидентов с выдачей им регистрационных свидетельств на осуществление эмиссии предоплаченных финансовых продуктов.

\*(45) См.: Кочергин Л.А. Рынок электронных денег в России: структура и особенности функционирования: Дис... канд. экон. наук. - СПб.: Санкт-Петербургский гос. ун-т., 1999. - С. 41.

\*(46) См.: Егизарян Ш.П. Электронные деньги в современной системе денежного оборота: Дис... канд. экон. наук. - М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999. - С. 29.

\*(47) См.: Егизарян Ш.П. Цит. соч. - С. 33.

\*(48) Егизарян Ш.П. Цит. соч. - С. 31, 34.

\*(49) Егизарян Ш.П. Цит. соч. - С. 37.

\*(50) См.: Егизарян Ш.П. Цит. соч. - С. 37.

\*(51) См.: Егизарян Ш.П. Цит. соч. - С. 36.

\*(52) Грачева М. Центральные банки в эпоху электронных денег: потеря былого могущества//Мир электронной коммерции. 2000. N 10 (19 декабря). - С. 43.

\*(53) Важный признак электронных денег - их признание в качестве средства платежа третьими лицами (не эмитентом). Такое признание осуществляется не в силу закона, как в случае с законными средствами платежа в виде купюр и монет, а в силу договора с эмитентом. Однако, учитывая особенности нашего законодательства (очередность платежей, картотека), уступка предприятием приобретенных обязательств, составленных в электронной форме, будет непосредственно осуществляться их эмитенту, который в безналичном порядке перечислит денежные средства предприятию в сумме, равной их эквиваленту.

\*(54) Электронные деньги. Общество открытой сети/Пер. с англ. М. Гладкова. - Исследовательский институт ХИТАЧИ, 1996. - С. 26.

\*(55) Подобного рода системы являются с точки зрения безопасности более защищенными, поскольку фиксируется каждая транзакция и, как следствие, в распоряжении системы имеются реальные объективные данные, позволяющие в короткие сроки определить момент начала и объемы несанкционированной эмиссии данного продукта. При этом необходимо отметить высокую себестоимость обработки этих операций, размер которой такого же порядка, что и себестоимость операции с обычными банковскими картами, а средняя сумма сделки, осуществляемая с использованием подобного рода инструментов, может быть на несколько порядков ниже средней стоимости сделки с использованием банковских карт.

\*(56) См.: "Survey of electronic money developments". Цит. соч. - С. 104.

\*(57) Кочергин Л.А. Цит. соч. - С. 50.

\*(58) См.: "Survey of electronic money developments". Цит. соч. - С. 104.

\*(59) В соответствии с Указанием N 277-У банк "Таврический" представил в Банк России пакет документов на получение регистрационного свидетельства на осуществление эмиссии предоплаченных финансовых продуктов "PayCash".

\*(60) Полный список систем интернет-платежей, как российских, так и зарубежных, и их описания можно найти на сайте "Виртуальные финансы" [www.wfin.ru](http://www.wfin.ru).

\*(61) См. сайт <http://webmoney.ru>.

\*(62) Универсальные учетные единицы, используемые для проведения расчетов в системе WebMoney Transfer.

\*(63) Сенченко Никита. Восемь мифов о WebMoney.

\*(64) WM-кошелек - электронный счет для проведения операций с титульными знаками

WebMoney. Номер кошелька, состоящий из 12 цифр с префиксом, служит платежными реквизитами владельца WM-идентификатора.

\*(65) Уникальный идентификатор компьютера, подключенного к сети Интернет.

\*(66) Схема "слепой" подписи позволяет организовать подписание некоторой стороной сообщения, не разглашая этой стороне никакой содержащейся в сообщении информации (или предоставляя минимум информации).

\*(67) SA Keys - ключи шифрования (открытый и частный) в асимметричной криптосистеме RSA, Rivest-Shamir-Adleman encryption (RSA) - метод шифрования, разработанный Ривестом, Шамиром и Адлеманом, при котором ключ, используемый для шифрования, не совпадает с ключом, необходимым для расшифрования, другое название - шифрование с публичным ключом.

\*(68) Термины международной практики безналичных расчетов на основе пластиковых карточек. Англо-русский словарь/Под общ. ред. А.И. Гризлова. 2001.

\*(69) <http://www.kreditpilot.com/html/about.html>.

\*(70) По мотивам <http://www.elecsnet.ru/sposob.asp>.

\*(71) <http://www.e-gold.com/stats.html>.

\*(72) <http://www.paypal.com/cgi-bin/webscr?cmd=p/gen/about-outside>.

\*(73) [http://www.e-commerce.ru/biz\\_tech/implementation/pay\\_sys/paysys\\_foreign\\_paypal.html](http://www.e-commerce.ru/biz_tech/implementation/pay_sys/paysys_foreign_paypal.html).

\*(74) Голубицкий С. Девятый круг. Часть первая. - 2002.

\*(75) Там же.

\*(76) Электронный кошелек - перезагружаемая (пополняемая) многоцелевая предоплаченная карта, которая может быть использована для осуществления розничных или иных платежей на небольшие суммы вместо монет (денег). - См.: "A glossary of terms used in payments and settlements systems" Committee on Payment and Settlements Systems Bank for International Settlements, January 2001, p. 16.

\*(77) В Системе существуют три варианта передачи данных:

- передается общая сальдированная сумма;

- передаются все транзакции по каждой совершенной операции;

- передаются все транзакции по каждой совершенной операции и общая сальдированная сумма.

Последний вариант позволяет в случае угрозы необеспеченной эмиссии установить лимиты при совершении операций с электронными кошельками, которые ограничат сумму данных операций.

С точки зрения минимизации расходов, связанных с эксплуатацией системы безопасности, целесообразно передавать по коммуникационным каналам только общую сальдированную сумму, а не весь перечень мелких операций. Вместе с тем при таком подходе передачи данных теряется контроль за возможными атаками с целью осуществления несанкционированной эмиссии.

\*(78) Источник: Исследовательский институт ХИТАЧИ.

\*(79) В реальности изменяется (увеличивается) расходный лимит аналогично тому, как это происходит как в предавторизованной банковской карте. - Прим. авт.

\*(80) Пример организации взаимодействия карт различных классов будет описан ниже.

\*(81) Поскольку расчеты осуществляются через банковскую систему, причем для этих целей не требуется открытия новых счетов в каком-то конкретном банке, то этим она отличается от системы электронных денег DigiCash.

\*(82) Источник: Исследовательский институт ХИТАЧИ.

\*(83) Источник: Исследовательский институт ХИТАЧИ.

\*(84) Егизарян Ш.П. Электронные деньги в современной системе денежного оборота: Дис... канд. экон. наук.: - М., 1999. С. 50.

\*(85) Мир карточек N 2 (2005 год), Электронный кошелек: светлое прошлое и темное будущее.

\*(86) EMV-миграция - Миграция на микропроцессорные технологии: программа постепенного перевода банковских портфелей дебетовых и кредитных карточек, принятые платежными системами Europay International, MasterCard International и Visa International; программы предусматривают внедрение соответствующих открытых стандартов и развитие инфраструктуры обслуживания микропроцессорных карточек в пунктах совершения транзакций и на рынке электронной коммерции; период, в течение которого будет происходить замена технологий карточек с магнитной полосой на микропроцессорные технологии, называют "гибридной средой". Термины международной практики безналичных расчетов на основе пластиковых карточек. Англо-русский словарь/Под общ. ред. А.И. Гризова, - 2001.

\*(87) По материалам MASMI, The Online Monitor, апрель 2004 г.